

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA



Antony Pereira Alves

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

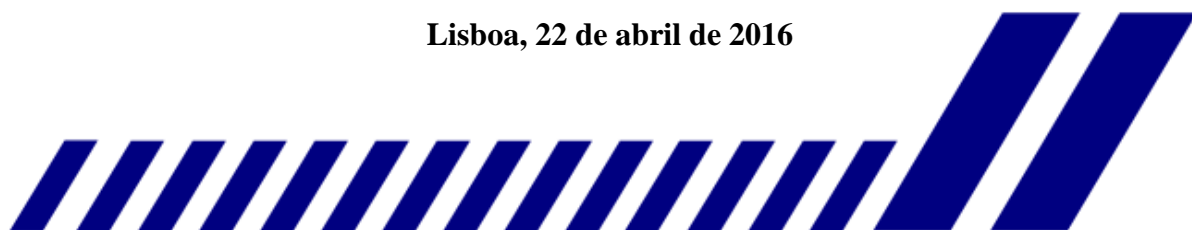
XXVIII Curso de Formação de Oficiais de Polícia

**O estilo comunicacional do comandante de
esquadra e a satisfação dos subordinados**

Orientador:

Professor Doutor Joaquim Pacheco dos Santos

Lisboa, 22 de abril de 2016





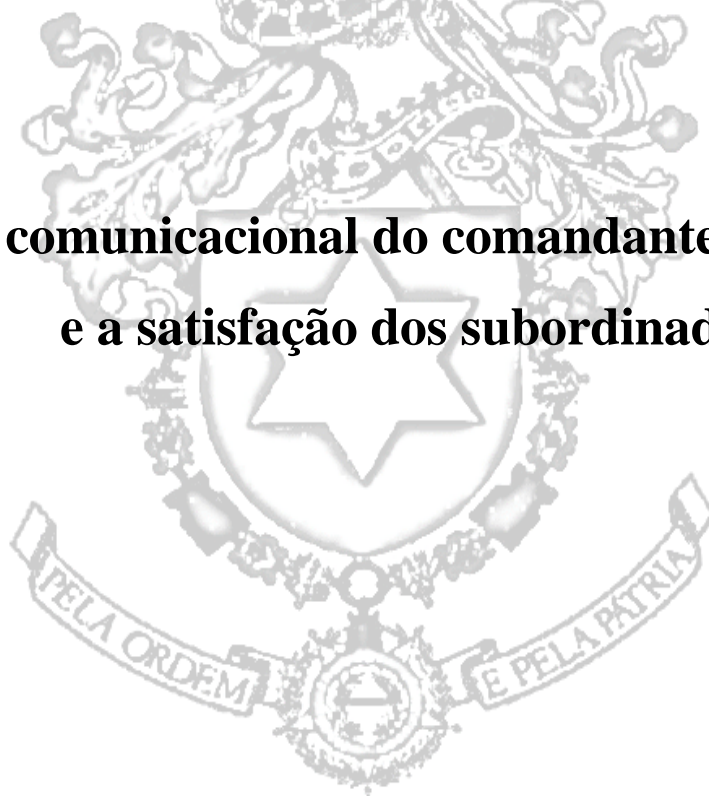
Antony Pereira Alves

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

XXVIII Curso de Formação de Oficiais de Polícia

**O estilo comunicacional do comandante de esquadra
e a satisfação dos subordinados**



Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais, elaborada sob a orientação do Professor Doutor Joaquim Pacheco dos Santos.



Estabelecimento de Ensino: Instituto Superior de Ciências
Policiais e Segurança Interna

Curso: XXVIII CFOP

Orientador: Professor Doutor Joaquim
Pacheco dos Santos

Título: O estilo comunicacional do
comandante de esquadra e a
satisfação dos subordinados

Autor: Antony Pereira Alves

Local de Edição: Lisboa

Data de Edição: Abril de 2016



DEDICATÓRIA

AO MEU PAI,
que sempre sonhou e tudo fez para me presentear com um curso superior.
Pelas dificuldades que ultrapassou para conseguir o meu bem-estar.
Por ser o meu enorme orgulho.
Por conduzir a minha vida.
Por fazer de mim a pessoa que sou hoje.

AGRADECIMENTOS

No dia 26 de setembro de 2011, iniciou-se um grande desafio, designado Curso de Formação de Oficiais de Polícia. Foi precisamente nesse dia que encetei a minha meditação sobre o ano 2016, que seria aquele que me possibilitava ver a meta e ultrapassá-la. Durante este longo percurso surgiram diferentes obstáculos, mas também diversas forças que me auxiliaram e permitiram continuar o caminho desejado. Refiro-me a pessoas que me ajudaram a conquistar numerosas vitórias diárias, proporcionaram grandes momentos de felicidade e, sobretudo, foram cruciais para conseguir chegar ao patamar em que me encontro hoje, prestes a concluir uma das etapas mais importantes da minha vida.

É, portanto, o momento de reconhecer a preciosa ajuda que me foi facultada durante este árduo caminho.

Desejo agradecer:

Ao meu orientador, Professor Doutor e Capitão-de-mar-e-guerra FZ Joaquim Assis Pacheco dos Santos, pela disponibilidade, dedicação, motivação e confiança. Sem a sua contribuição seria impossível finalizar este trabalho. Os seus conhecimentos e ensinamentos são inigualáveis e agradeço muito tê-los partilhado comigo.

A todos os elementos do meu curso pelo espírito de união e amizade. Somos, de facto, diferentes. Criámos uma identidade única que permitiu tornar esta caminhada muito mais fácil e divertida. Um agradecimento muito especial ao grupo “Javardex” por todos os excelentes momentos que me proporcionaram.

Aos meus fiéis amigos, Toni Dias, Marina Chaves, Fernando Lopes e companheiros da equipa “Até te espumas”, pela importância que têm na minha vida.

À professora Lúcia Fernandes pela amizade e precioso contributo.

À minha namorada, Ângela Mariana, pelo carinho, compreensão e apoio incondicional.

Aos meus tios, Manuel e São, por estarem sempre ao meu lado.

Aos meus irmãos David e Susana, pela disponibilidade, prestabilidade e espírito de entre ajuda que sempre facultaram.

À minha mãe, por tudo...

A todos o meu sincero agradecimento.

RESUMO

O presente trabalho visa, fundamentalmente, conhecer a relação dos estilos comunicacionais utilizados pelos comandantes de esquadra com a satisfação dos subordinados com a chefia e, deste modo, contribuir para um melhor processo de liderança no seio da Polícia de Segurança Pública. A satisfação com a liderança está, normalmente, associada a estilos de comunicação direcionados para o relacionamento e é uma das principais causas da satisfação profissional que, por sua vez, contribui para um melhor desempenho e produtividade.

O estudo realizou-se em 4 divisões da Polícia de Segurança Pública, com um total de 25 esquadras. Foi distribuído um questionário a cada um dos 25 comandantes de esquadra para avaliar o seu estilo comunicacional. Utilizou-se um inquérito que mede o grau de quatro estilos comunicacionais: Processo, Ação, Pessoas e Ideias. Estes estilos de comunicação integram o Modelo PAPI, da autoria de Casse (1994). Para avaliar a satisfação com o líder, utilizou-se igualmente um questionário. Este inquérito foi aplicado a uma amostra de 150 subordinados (6 em cada esquadra), de forma a conhecer a satisfação com o respetivo comandante de esquadra.

A análise dos dados revelou que o *estilo pessoas* é aquele que gera maior *satisfação com a chefia*. Este estilo caracteriza-se pela empatia, emoção, sensibilidade, subjetividade, emoção e cordialidade. Os estilos *processo*, *ação* e *ideias* relacionam-se negativamente com a *satisfação dos subordinados com a chefia*. Verificou-se também que as características sociodemográficas dos comandantes de esquadra não têm influência no estilo comunicacional adotado.

A presente investigação, realizada em contexto policial, veio reforçar os resultados de outros estudos, designadamente a importância de estilos comunicacionais direcionados para as relações na satisfação dos subordinados com a liderança. Este estudo tem a particularidade de ser pioneiro no contexto policial e sugere a necessidade de realização de outros estudos, nomeadamente com utilização de outros modelos e amostras, de modo a aprofundar os conhecimentos nesta área.

Palavras-chave: Liderança, Comunicação, Estilo comunicacional, Satisfação profissional.

ABSTRACT

The present body of work aims, fundamentally, to understand the relationship between the communication styles used by police station commanders with the satisfaction of their subordinates, and in this way, to contribute towards a better leadership process amidst the Public Security Police. Satisfaction towards leadership is commonly found in relation to communication styles directed towards relations, and is one of the main causes of professional satisfaction which, in its turn, contributes to better performance and productivity.

This study was conducted in 4 divisions of the Public Security Police, in a total of 25 police stations. An inquiry was distributed to each of the 25 police station commanders in so as to evaluate their communication style. The inquiry measured the degree of each of four communication styles: Process, Action, People and Ideas. These communication styles are part of the PAPI Model, by Casse (1994). In order to evaluate the satisfaction towards the leader, another inquiry was conducted. This was applied towards a sample of 150 subordinates (6 in every police station) so as to ascertain the level of satisfaction towards their respective police station commander.

Data analysis revealed that the *people style* is the one that generated greater *satisfaction from the subordinates towards their leaders*. This style is characterized by empathy, emotion, sensitivity, subjectivity and warmth. The *process, action and ideas* styles relate negatively with *subordinate's satisfaction with leadership*. We also verified that the sociodemographic qualities of the police station commanders do not relate towards the adopted communication style.

The present investigation, conducted in a security police context, reinforces the results from other studies. Particularly, the importance of relation-based communication styles towards the subordinate's satisfaction with leadership. This study has the characteristic of pioneering the security police context, suggesting the need towards the realization of other studies – namely with other models and samples – towards a deepening of the existent knowledge in this area.

Keywords: Leadership, Communication, Communication Style, Professional satisfaction.

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA	I
AGRADECIMENTOS	II
RESUMO	III
ABSTRACT	IV
ÍNDICE GERAL	V
ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	IX
ÍNDICE DE QUADROS	X
ÍNDICE DE TABELAS	XI
LISTA DE SIGLAS	XII
LISTA DE ABREVIATURAS.....	XIII
1. INTRODUÇÃO	1
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	4
2.1. Comunicação e liderança	4
2.1.1. Liderança.....	4
2.1.1.1. Evolução histórica	5
2.1.1.2. Conceito.....	7
2.1.1.3. Contexto policial	8
2.1.2. Comunicação.....	9
2.1.2.1. Conceito.....	10
2.1.2.2. Contexto organizacional	13
2.1.2.3. Comunicação no processo de liderança.....	15
2.2. Estilos de comunicação.....	18
2.2.1. Modelos e teorias	19
2.2.1.1. Passividade, agressividade e assertividade.....	20

2.2.1.2.	Modelo de Jourdain	22
2.2.1.3.	Modelo VIP	22
2.2.1.4.	Modelo de Norton.....	23
2.2.1.5.	Modelo SARA	24
2.2.1.6.	Modelo PAPI.....	26
2.3.	Satisfação profissional	27
2.3.1.	Causas.....	29
2.3.1.1.	Satisfação com o líder.....	30
2.3.2.	Consequências	31
2.4.	Investigações na área	33
2.5.	Síntese.....	39
2.6.	Objeto e objetivos de estudo	40
2.7.	Hipóteses de investigação	41
3.	METODOLOGIA	42
3.1.	Instrumentos de recolha de dados	43
3.1.1.	Inquérito por questionário	43
3.2.	Participantes.....	44
3.3.	Dimensão da amostra.....	45
3.4.	Procedimentos.....	46
3.5.	Caracterização sociodemográfica	47
3.5.1.	Caracterização dos comandantes de esquadra.....	47
3.5.2.	Caracterização dos subordinados	49
4.	ANÁLISE DE RESULTADOS	52
5.	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	58
6.	CONCLUSÕES.....	61
6.1.	Conclusões do trabalho	61
6.2.	Limitações do trabalho.....	62
6.3.	Implicações	63

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64
APÊNDICES	71
Apêndice A: Pedido de autorização para a aplicação de questionários.....	72
Apêndice B: Questionário aplicado aos comandantes de esquadra (Questionário A)	74
Apêndice C: Questionário aplicado aos subordinados (Questionário B)	78
Apêndice D: Caracterização do efetivo das esquadras policiais em estudo	81
Apêndice E: Estrutura da PSP	83
ANEXOS	86
Anexo A: Autorização para aplicação dos questionários	87

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Processo de liderança	8
Figura 2: Processo comunicacional	11
Figura 3: Casos de comunicação em situações de mudança organizacional	14
Figura 4: Relação entre competências de comunicação do líder e a satisfação dos subordinados	16
Figura 5: Eficácia comunicacional do Modelo SARA - resultados de dois estudos	33
Figura 6: Estrutura geral da PSP	84
Figura 7: Estrutura organizacional dos comandos territoriais	85

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Universo e amostra dos subordinados	46
Gráfico 2: Faixa etária - comandantes de esquadra	47
Gráfico 3: Género - comandantes de esquadra	48
Gráfico 4: Estado civil - comandantes de esquadra	48
Gráfico 5: Habilitações literárias - comandantes de esquadra	48
Gráfico 6: Tempo de serviço na função - comandantes de esquadra	49
Gráfico 7: Faixa etária – subordinados	50
Gráfico 8: Género – subordinados	50
Gráfico 9: Estado civil – subordinados	50
Gráfico 10: Habilitações literárias - subordinados	51
Gráfico 11 - Tempo de serviço - subordinados	51

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Mitos e realidades da comunicação	11
Quadro 2: Preceitos e linhas de orientação do processo comunicacional	12
Quadro 3: Expressões características do estilo passivo, agressivo e assertivo.....	21
Quadro 4: Estilos comunicacionais do Modelo de Jourdain	22
Quadro 5: Estilos comunicacionais do Modelo VIP	23
Quadro 6: Estilos comunicacionais do Modelo de Norton.....	24
Quadro 7: Estilos comunicacionais do Modelo SARA	25
Quadro 8: Estilos comunicacionais do Modelo PAPI	27
Quadro 9: Causas da satisfação profissional	29
Quadro 10: Caracterização do efetivo das esquadras policiais em estudo	82

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Inter-correlações das variáveis sociodemográficas e estilos comunicacionais dos comandantes de esquadra	52
Tabela 2: Inter-correlações das variáveis sociodemográficas dos subordinados e satisfação com a chefia.....	53
Tabela 3: Inter-correlações dos dados sociodemográficos dos comandantes e satisfação dos subordinados	54
Tabela 4: Inter-correlações dos estilos comunicacionais dos CE e a satisfação dos subordinados com a chefia	55
Tabela 5: Estatística descritiva do estilo comunicacional dos comandantes e satisfação dos subordinados	56
Tabela 6: Satisfação dos subordinados com os estilos nomeados	56

LISTA DE SIGLAS

CD – Comando Distrital

CE - Comandante de Esquadra

COMETLIS – Comando Metropolitano de Lisboa

DP – Divisão Policial

EIC - Esquadra de Investigação Criminal

EIFP - Esquadra de Intervenção e Fiscalização Policial

EP – Esquadra Policial

ET - Esquadra de Trânsito

ISCPSI - Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

PSP - Polícia de Segurança Pública

LISTA DE ABREVIATURAS

e.g. (*exempli gratia*) - por exemplo

et al. (*et aliae*) - e outros (para pessoas)

etc. (*et cetera*) - e outros (para coisas)

i.e. (*id est*) - isto é

1. INTRODUÇÃO

A área da liderança tem sido muito estudada ao longo dos anos em todo o planeta, sendo mesmo uma das áreas “*mais prolixas no que respeita às investigações e à quantidade de artigos e livros publicados*” (Cunha & Rego, 2005, p. 237). A insistência no seu estudo deve-se à sua relevância no sucesso de qualquer organização, visto que é um dos recursos primordiais para que atinjam os objetivos pretendidos.

O presente trabalho enquadra-se na área da liderança policial. Liderar elementos policiais é uma tarefa cada vez mais difícil atendendo à crescente desmotivação no seio da Polícia de Segurança Pública (PSP). O Comandante de Esquadra (CE) é responsável pela segurança de uma determinada área geográfica. A sua função é comandar elementos policiais que lidam diretamente com os diversos incidentes criminais. Estes elementos são aqueles que terão uma carga psicológica mais desvantajosa, onde os seus comandantes terão uma responsabilidade acrescida. Segundo Borges (2013), o CE “*deve dominar as técnicas policiais para responder às solicitações que são feitas pelos subordinados, auxiliando, deste modo, o seu trabalho e ao mesmo tempo incutindo-lhes confiança*” (p. 59).

A capacidade de comunicação é considerada um dos fatores mais importantes para alcançar a eficácia da liderança. Nesta linha de pensamento, Sousa (2014) defende que, apesar da função do líder estar associado a diversas competências, a capacidade de comunicação destaca-se pela sua “*horizontalidade e imprescindibilidade*” (p. 24). Diversos autores afirmam que os líderes necessitam de possuir esta competência para serem bem-sucedidos na sua função.

Cada pessoa tem um estilo particular na forma de comunicar. O estilo é “*o modo como a pessoa actua quando comunica, tanto do ponto de vista verbal como não-verbal*” (Rego, 2007, p. 254). Existe um número indefinido de estilos próprios, no entanto, é possível restringir determinados estilos pessoais de comunicação. Apesar de cada pessoa ter o seu estilo preferencial, pode aprender a utilizar novos estilos. Diversos autores defendem que, em termos de eficácia, não existe um estilo melhor do que outro uma vez que qualquer um deles pode ser eficaz ou ineficaz em situações distintas. No entanto, a satisfação está associada a certos estilos pessoais de comunicação. Muitos estudos mostram que os estilos comunicacionais mais relacionais geram maior satisfação nos interlocutores.

A relação da liderança com a satisfação dos subordinados é um tema que tem despertado muito interesse nos investigadores. Sabe-se que a satisfação com o líder é uma das principais causas da satisfação profissional. Por sua vez, a satisfação profissional tem fortes repercussões a nível do desempenho e produtividade.

Tendo em conta a importância da comunicação no processo de liderança, torna-se pertinente conhecer os estilos utilizados pelos comandantes de esquadra, bem como os fatores que influenciam a sua utilização. Pretende-se, igualmente, conhecer os estilos que originam maior satisfação nos subordinados com a chefia. Numa esquadra policial, há uma grande proximidade entre o líder e os respetivos subordinados, pelo que, o estilo de comunicação utilizado será, presumivelmente, mais relevante.

Em Portugal, são escassos os trabalhos de investigação sobre estilos comunicacionais, sendo que ainda não foi realizado qualquer estudo no seio da Instituição PSP. É de todo pertinente realizar um estudo sobre o estilo comunicacional do CE e a sua relação com a satisfação dos subordinados com a liderança. Pretende-se ainda, se possível, contribuir para um melhor processo de liderança na PSP e, deste modo, aumentar a satisfação e produtividade dos elementos policiais.

Este trabalho é constituído por cinco capítulos principais.

No primeiro capítulo, Introdução, define-se o problema a estudar e a sua contextualização no âmbito da PSP. Apresentam-se os objetivos pretendidos e justifica-se a pertinência desta investigação. Por fim, faz-se uma breve alusão ao conteúdo de cada capítulo do presente trabalho.

No segundo capítulo, Enquadramento Teórico, definem-se e desenvolvem-se os conceitos principais do tema da dissertação. Começam-se por introduzir os conceitos de comunicação e liderança, bem como a relação entre ambos. Analisam-se vários modelos que distinguem diversos estilos comunicacionais e, posteriormente, aborda-se o conceito de satisfação profissional. Seguidamente descrevem-se algumas investigações realizadas na área. O presente capítulo é encerrado com a descrição do objeto e objetivo de estudo, bem como a formulação das hipóteses de investigação.

No terceiro capítulo, Metodologia, explica-se o método de estudo da presente investigação. Descreve-se, de seguida, o instrumento de recolha de dados, os procedimentos realizados e faz-se a caracterização dos participantes.

No quarto capítulo, Análise de Resultados, são apresentados os resultados respeitantes aos objetivos do estudo, verificando-se a conformidade ou infirmitade dos resultados com as hipóteses de investigação.

No quinto capítulo, Discussão dos Resultados, são debatidos os resultados obtidos no presente estudo.

No sexto capítulo, Conclusões, apresentam-se as conclusões do estudo, salientando as limitações, bem como implicações e recomendações para trabalhos futuros.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. Comunicação e liderança

2.1.1. Liderança

A liderança é um fenómeno quase tão antigo como a própria humanidade – “*em qualquer sociedade primitiva surgia um indivíduo para a dirigir, proteger e promover, de um modo harmonioso, o ambiente interno e externo de um determinado grupo*” (Sousa, 2014, p. 7). Percebeu-se repentinamente a importância de existirem elementos que liderassem outros, de modo a alcançar a satisfação de interesses gerais e permitir a vivência em sociedade.

Esta matéria tem conquistado a atenção de muitos estudiosos e investigadores. Foi estudada ao longo dos anos, em todo o planeta, e é considerada uma das áreas “*mais prolixas no que respeita às investigações e à quantidade de artigos e livros publicados*” (Cunha & Rego, 2005, p. 237). Ainda assim, o estudo sistemático da liderança só surgiu no início do século XX. As numerosas investigações desenvolveram diversas teorias e, atualmente, as definições de liderança são quase tantas como os autores que a estudaram. As várias visões do conceito complementam-se umas às outras e permitem uma evolução positiva do conhecimento desta temática. Ainda assim, apesar de haver grandes progressos, existem muitas incertezas relativamente a este fenómeno. A insistência no seu estudo deve-se à sua especial importância no desenvolvimento de qualquer organização. A liderança traduz-se num processo de influência sobre um determinado grupo de pessoas que trabalha no sentido de atingir certos objetivos. A eficácia deste processo é fundamental para atingir a eficácia organizacional.

Neste capítulo será abordado detalhadamente o conceito de liderança. Inicialmente, pretende-se conhecer a evolução do conceito ao longo do tempo e, seguidamente, as perspetivas e definições de autores conceituados na área. Por último, procura-se abordar esta matéria no contexto policial.

2.1.1.1. Evolução histórica

A perspetiva sobre o conceito de liderança alterou-se significativamente ao longo do tempo. Surgiram diversas teorias que podem ser enquadradas em gerações ou fases do estudo da liderança. A primeira que surgiu foi a teoria dos traços ou de personalidade, que constituiu a primeira geração. Posteriormente, nasceu a teoria dos comportamentos (segunda geração). Mais tarde estas teorias foram investigadas numa ótica contingencial. Apareceram, assim, as teorias contingenciais que formaram a terceira e a quarta gerações. As teorias carismáticas e transformacionais correspondem aos últimos desenvolvimentos teóricos a partir dos anos oitenta do século XX.

Os primeiros estudos sobre a temática surgiram antes da segunda guerra mundial. Defendia-se que a distinção entre um líder eficaz e um líder menos eficaz se devia à posse de determinados traços de personalidade. Predominava a ideia da existência de grandes homens com características inatas e poderes especiais, que os colocava num patamar superior e lhes garantia eficácia no processo de liderança. Desta forma, o líder que possuísse determinadas características pessoais teria sucesso em qualquer situação. Esta teoria demonstrou várias limitações, designadamente o facto de se constatar que líderes com características semelhantes obtinham desempenhos distintos. Posteriormente, concluiu-se que somente os traços de personalidade eram fracos indicadores da capacidade de liderança.

As teorias dos comportamentos, como o próprio nome indica, consideram o estilo comportamental do líder um fator essencial para o processo de liderança. Estas teorias surgiram no final da década de quarenta e assentam no pressuposto de que a liderança eficaz não está subjacente às características inatas do líder, mas depende sobretudo da sua forma de atuar, que pode ser aprendida e aperfeiçoada – *“não sendo possível ensinar liderança de uma forma universal, qualquer indivíduo pode aprender, através do treino, a ser líder”* (Pereira, 2003, p. 16). Procurou-se estudar os comportamentos mais adequados para a prática da liderança. Esta teoria teve grandes desenvolvimentos na Universidade de Ohio e na Universidade de Michigan, situadas nos Estados Unidos da América.

A partir da década de sessenta surgiram as teorias contingenciais. A ideia da existência de um líder universal foi abandonada e defendia-se que *“é o contexto de cada situação que faz o líder”* (Ramos, 2006, p. 19). Volta a dar-se importância aos traços do líder, contudo, sem discriminar a importância dos fatores situacionais. Surgia assim a

designada terceira geração do estudo da liderança. Um dos modelos mais conhecidos foi o Modelo de contingência de Fred Fiedler de 1957. Este autor considera que o estilo de liderança é fixo e só existem duas maneiras de atingir a eficácia: ou se escolhe um líder que se ajuste a um determinado contexto ou se altera o contexto de forma que este se adapte ao líder (Ramos, 2006).

Posteriormente, apareceram as teorias de contingência assentes nos comportamentos do líder, resultando a quarta e última gerações. Volta a dar-se importância aos comportamentos e desvaloriza-se a influência dos traços de personalidade do líder. Destaca-se aqui a teoria situacional de Hersey e Blanchard, de 1986, que referia que cada estilo de liderança só seria eficaz se fosse adequado à situação e à maturidade dos subordinados (Ramos, 2006). Prosseguiram os estudos nas Universidades de Michigan e Ohio procurando, desta vez, aferir os fatores situacionais que moderam as relações comportamentais entre líderes e subordinados.

No final do século XX, surgem novas abordagens que resultaram num novo paradigma da liderança. As organizações carecem de novas exigências devido, sobretudo, ao ambiente de concorrência e políticas agressivas. As organizações terão de adotar estratégias eficazes onde o líder terá um papel fundamental e terá de ser *“perspicaz na definição das prioridades [e] capaz de conduzir e orientar toda a estrutura no sentido do sucesso, da excelência e da modernização”* (Araújo, 2007, p. 24). Surgem, assim, diversos modelos que incorporam concepções carismáticas, transacionais e transformacionais. A liderança carismática pode ser considerada um fenómeno de atribuição pois são os subordinados que atribuem certas qualidades carismáticas ao líder porque observam nele determinados comportamentos ou porque receberam informação de outras pessoas sobre a forma de atuar do mesmo (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2014). O termo transacional refere-se a um negócio entre duas partes. Significa trocar algo por uma determinada ação. Liderança transacional é, basicamente, uma transação entre líderes e subordinados. Engloba a definição de objetivos e tarefas, bem como, a coordenação e atribuição de recompensas em prol do trabalho realizado. Por fim, a liderança transformacional implica uma grande transformação na mentalidade dos subordinados, exigindo ao líder uma capacidade de impelir comportamentos de maneira a transformar as atitudes dos seus subordinados. Este tipo de liderança origina uma mudança significativa na atitude dos subordinados.

2.1.1.2. Conceito

Todos ouvimos constantemente a palavra *liderança* pois é um fenómeno que está presente no nosso dia-a-dia. Em qualquer lado encontrámos alguém com a função de líder: gestor de uma empresa, pais, professores, motorista, organizador de um evento, treinador de futebol, árbitro de um desafio, entre muitos outros. Mas será que conhecemos verdadeiramente o que está na essência desta palavra?

A liderança é um processo muito complexo e de difícil definição. Diversos autores procuraram apresentar uma definição contemporânea que melhor se adeque à realidade. Atualmente, existem inúmeras e variadíssimas definições do conceito.

Afonso (2010) define liderança como “*a influência exercida por um líder sobre um indivíduo ou grupo, de modo a que todos os objectivos definidos sejam cumpridos de forma natural e voluntária*” (p. 18). Zulch (2014) considera a liderança um estilo de comportamento projetado para alcançar os objetivos pretendidos e, simultaneamente, satisfazer os interesses pessoais dos membros do grupo. Sabino (2008) defende que a liderança se baseia, fundamentalmente, em direccionar o grupo de modo a atingir determinadas metas. Por sua vez, Pereira (2003) afirma que é uma influência capaz de conduzir o grupo na mudança e visar a prossecução legítima de metas comuns. Sanborn (2007) apresenta uma definição mais genérica, considerando-a uma “*arte de obter desempenhos extraordinários de pessoas normais*” (p. 73). Na perspetiva de Sousa (2014), a liderança traduz-se no processo de influência do comportamento humano que excede aquele que seria possível através do uso exclusivo da autoridade, por parte do líder, para alcançar determinados objetivos. O líder terá de criar uma influência especial dentro do grupo (de forma não coerciva) de tal maneira que os seus subordinados o sigam “*sem hesitar, com prazer e confiança*” (Borrvalho, 2012, p.9). Nesta ótica, quando alguém manipula ou coage os seus subordinados não há liderança, é necessário que o líder e o liderado estejam em sintonia (Seixas, 2012). Na mesma linha de pensamento, Sabino (2008) afirma que “*influenciar é mais do que ditar regras*” (p. 6).

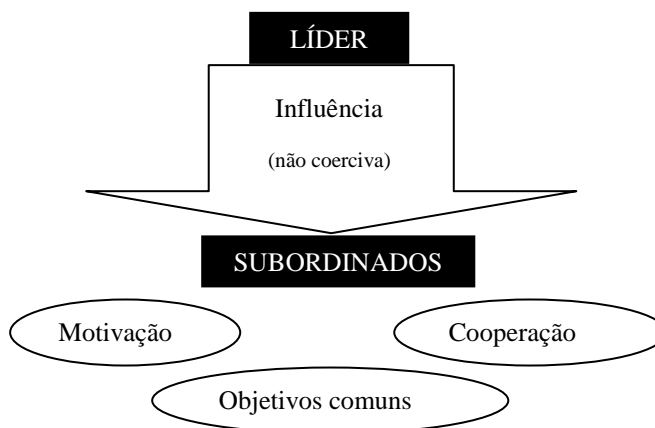
Já num contexto organizacional, Lobo (2003) considera a liderança “*uma técnica usada nas organizações para, no âmbito da esfera interpessoal, influenciar e dirigir, por processos comunicacionais, a prossecução de metas e objetivos*” (p. 89). Um líder não pode ser confundido com um simples gestor. Enquanto um gestor é mais racional e procura fazer o seu trabalho sem a demonstração dos seus sentimentos, um líder é mais dinâmico,

interventivo, procura exercer influência e atua com mais emoção (Cunha et al. 2014). Yukl (1998), uma das grandes referências na área da liderança, apresenta uma definição que nos parece mais completa e esclarecedora:

A liderança é um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objectivos e estratégias, a organização das atividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objectivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização. (p. 5)

Todas estas definições não podem ser consideradas corretas ou incorretas pois complementam-se umas às outras e contribuem para o conhecimento do fenómeno liderança. Ainda assim, verificamos que são unânimes, nomeadamente quanto à existência de quatro componentes fundamentais: líder, subordinado (s), processo de influência, objetivos comuns (Figura 1).

Figura 1: Processo de liderança



2.1.1.3. Contexto policial

A PSP percorre hoje caminhos difíceis que envolvem maior exigência profissional, cortes salariais, mudanças de requisitos da reforma, redução de meios humanos e materiais, entre muitos outros inconvenientes. Tudo isto tem originado uma visível desmotivação no seio da organização. A instituição policial é composta por elementos que desempenham funções de risco elevado e que levam ao sacrifício de diversos bens, por vezes até a própria

vida. Na opinião de Machado (2006), citado por Frias (2013), a polícia não pode ser vista apenas como um instrumento destinado à produção de bens e serviços. Deve haver preocupação com o ambiente proporcionado a todo o efetivo, pois passa grande parte do tempo no seu local de trabalho.

Os líderes policiais têm, assim, uma responsabilidade acrescida e a sua função torna-se mais dificultada. Os seus cargos não exigem apenas a definição de tarefas e transmissão de objetivos. É necessário que tenham a capacidade de exemplificar, corrigir e motivar permanentemente os seus subordinados. A polícia precisa, mais do que nunca, de líderes que apoiem constantemente os elementos do seu grupo, que os levem a colocar os interesses da organização à frente dos seus próprios interesses e que superem o desempenho esperado. Precisa de líderes inovadores e muito profissionais. Nesta linha de pensamento, Magalhães (2007) defende que, no futuro, é indispensável que a PSP tenha elementos que *“sejam cada vez mais um exemplo de responsabilidade, elevado sentido ético e de disciplina, empenhados no cumprimento da sua missão e dos objectivos traçados pela organização”* (p.36). Para Pereira (2003), a chave para o sucesso da mudança organizacional está nas mãos dos oficiais/líderes mais jovens. Este autor afirma que a eficácia policial depende essencialmente da capacidade de coordenação dos elementos no terreno e só com uma polícia moderna, inspirada nos valores democráticos, poderá ser possível alcançá-la.

É evidente que existem atributos e comportamentos que favorecem a liderança. A determinação para analisar diferentes estratégias, a capacidade de comunicação e habilidade na adaptação a novos desafios futuros constituem aspetos determinantes para a eficácia da liderança e, portanto, para a eficácia do serviço policial. Em jeito de conclusão, Magalhães (2007) refere que os líderes policiais terão que possuir a sensibilidade, a arte e o engenho suficientes para conseguir perceber cada contexto e as pessoas ao seu redor, possuir uma missão bem definida, uma visão para o futuro, valores bem delineados e explicitados por todos os escalões da PSP.

2.1.2. Comunicação

A comunicação é um fenómeno imprescindível à vida em sociedade. É através dela que os seres humanos não só partilham informação entre si, como conseguem interagir. Quando ouvimos os conselhos dos nossos pais, quando lemos um livro ou um artigo na

internet, quando vemos um filme ou quando conduzimos e respeitamos os sinais de trânsito, estamos perante processos comunicacionais. Na linha de pensamento de Rego (1999), “*as palavras possuem o extraordinário poder de mudar o nosso raciocínio e as nossas emoções, de afectar as nossas atitudes e alterar os resultados*” (p. 87).

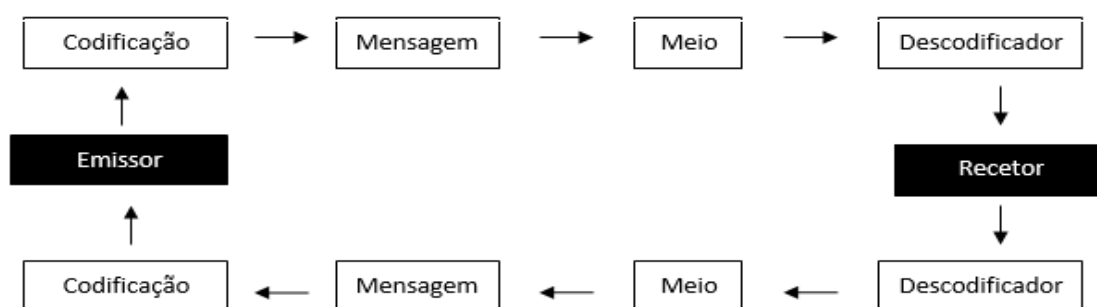
Neste capítulo vai ser analisado, detalhadamente, o conceito de comunicação. Pretende analisar-se os elementos que constituem o processo comunicacional, os efeitos característicos da comunicação, bem como linhas de orientação para melhorar as competências comunicacionais. Posteriormente, iremos especificar-nos num contexto organizacional, nomeadamente na utilização da comunicação no processo de liderança.

2.1.2.1. Conceito

Comunicação provém do latim *communicare*, que significa partilhar informação, tornar algo comum. Segundo Lampreia (1998), a comunicação “*é o processo de transmitir uma informação de um indivíduo para outro e conseguir que ambos se compreendam*” (p. 13). Na mesma linha de pensamento, Rego (2007) afirma que só existe comunicação quando aquilo que é transmitido tem um significado comum para o emissor e recetor. Para Olim (2010), a comunicação é um processo de compreensão e partilha de mensagens, exercendo influência no comportamento dos intervenientes.

A comunicação é um fenómeno muito complexo, constituído pelos seguintes elementos: o emissor (entidade que emite a mensagem); o recetor (destinatário da mensagem); o meio (suporte utilizado para que seja possível a transmissão da mensagem); a mensagem (aquilo que é transmitido através do meio); o código (composto por símbolos e sinais e torna compreensível a ideia que se pretende transmitir); feedback (resposta ou reação do recetor à mensagem enviada).

Figura 2: Processo comunicacional



Fonte: Adaptado de Sousa (2014)

A verdadeira realidade sobre o processo comunicacional é desconhecida por muitas pessoas. No Quadro 1 está esquematizada o confronto entre os mitos e a verdadeira realidade do processo de comunicação.

Quadro 1: Mitos e realidades da comunicação

Mito	Realidade
1. Comunicamos apenas quando, consciente e deliberadamente, decidimos comunicar.	Comunicamos o que os outros nos interpretam.
2. As palavras têm o mesmo significado para nós e para os nossos interlocutores.	Devido a muitos fatores, as pessoas podem interpretar diferentemente as mesmas palavras.
3. Comunicamos, principalmente, através de palavras.	Uma grande parte do nosso impacto comunicacional é transmitida por mensagens não verbais.
4. A mensagem que enviamos é idêntica à mensagem recebida pelo recetor.	Raramente conseguimos transmitir exatamente o que realmente pensamos e desejamos.
5. Para sermos eficazes, basta que sejamos claros.	Podemos ser eficazes sem sermos claros. E podemos ser claros mas não sermos eficazes.
6. As incompreensões na comunicação geram resultados perversos.	Da diferença de interpretações podem surgir novos e mais criativos modos de encarar um problema e encontrar soluções para resolvê-lo.
7. Se compreendermos bem a língua do nosso interlocutor estrangeiro, estamos aptos a comunicar com clareza.	As mesmas palavras não têm o mesmo significado em diferentes culturas.
8. O que importa é a mensagem, não o canal ou o meio.	O meio pode influenciar o significado atribuído à mensagem.
9. Os meios de comunicação «pobres» são menos eficazes.	Não necessariamente! Depende do tipo de mensagens, dos objetivos da comunicação e das peculiaridades dos comunicadores.
10. Os homens e as mulheres comunicam do mesmo modo	Tendem a comunicar distintamente. Isso deve-se a diferenças biológicas, cerebrais, hormonais e evolutivas.

Fonte: Adaptado de Rego (2007)

A comunicação pode ser verbal ou não verbal. Nas mensagens verbais é utilizada uma linguagem estruturada com códigos e regras (utilização de sinais verbais como a fala e a escrita). A mensagem não verbal é constituída por gestos, olhar, movimentos, expressão facial, vestuário, etc. e tem uma grande influência no processo comunicacional. Os sinais não verbais podem, efetivamente, comunicar mais do que as palavras.

Existem diversas barreiras que podem afetar a comunicação, de modo a “*perturbar o processo e interferir na transmissão e recepção das mensagens, reduzindo a fidelidade destas.*” (Rego, 2007, p. 90). As barreiras da comunicação podem ser físicas (e.g. tamanho do grupo, distância física, ruído, canal desadequado, etc.) ou psicológicas (e.g. problemas semânticos, diferenças culturais, diferença de estatuto, comunicação não verbal, diferenças de género, emoções, etc.). Para adquirir boas competências comunicacionais é necessário conhecer preceitos sobre o processo comunicacional, bem como algumas linhas de orientação (Quadro 2).

Quadro 2: Preceitos e linhas de orientação do processo comunicacional

Preceitos	Linhas de orientação
<ul style="list-style-type: none">• A comunicação é tanto mais eficaz quanto mais importante for o for emissor;• O emissor deve ser congruente com a mensagem a transmitir;• A comunicação é tanto mais difícil quanto mais extensa e heterogénea for a audiência;• Quanto mais vezes uma mensagem for repetida, maior será a possibilidade de ser memorizada;• Quanto mais simples for a mensagem mais fácil será a sua compreensão e memorização;• O conteúdo de uma mensagem altera-se à medida que é retransmitida de uma pessoa para outra;• Quando uma pessoa ou mensagem não agradam aos recetores estes podem rejeitar a mensagem;• As pessoas tendem a memorizar mais facilmente as mensagens ouvidas no início e no fim de um discurso comunicacional;• O recetor tem, em média, uma capacidade de perceção em média cinco vezes superior ao emissor.	<ul style="list-style-type: none">• Esclarecer as ideias e objetivos antes de comunicar;• Encontrar meios de comunicação apropriados;• Saber escutar;• Saber obter e fornecer feedback;• Usar um grau de redundância correto – se a mensagem for importante ou complicada deve ser repetida; caso contrário deve evitar-se a repetição;• Usar uma linguagem direta e simples;• Conter emoções negativas;• Ter em atenção os aspetos não-verbais da comunicação;• Recorrer à linguagem gestual;• Ter sensibilidade para o mundo dos subordinados;• Assegurar que as mensagens sejam congruentes com os atos.

Fonte: Construído a partir de Rego (1999)

Não existe uma «receita» universal que defina a melhor forma de comunicar, contudo, existem linhas de orientação que podem ajudar a melhorar as competências comunicacionais. Na opinião de Rego (2007), as linhas de orientação são muito úteis e o

sucesso do ato comunicacional poderá ser proporcional ao esforço despendido na preparação. Ainda assim, não existe uma solução geral pois uma comunicação boa e eficaz não é uniforme em todas as situações. Em suma, a comunicação é um processo dinâmico e muito complexo e *“é muito difícil encontrar relações específicas universais entre comunicação e desempenho comunicacional”* (Rego, 2007, p. 113).

2.1.2.2. Contexto organizacional

Segundo Póvoa (2009) existem quatro níveis de comunicação: intra-individual, interpessoal, intra-organizacional e extra-organizacional. Este capítulo irá focar-se apenas na comunicação intra-organizacional, que se desenvolve entre um conjunto de pessoas pertencentes a uma organização.

A comunicação interpessoal, que utilizamos no nosso dia-a-dia, torna-se mais complexa no seio de uma organização. As organizações são agrupamentos humanos que trabalham em prol de determinados objetivos. A complexidade da comunicação organizacional deve-se, precisamente, à tensão provocada pela necessidade de alcançar esses objetivos (Olim, 2010). Sousa (2014) refere que esta complexidade se deve ao aumento significativo de variáveis interferentes, que acaba por ganhar mais pendor na relação do líder com os seus subordinados. Rego (1999) enumera as principais funções da comunicação na vida organizacional:

- *Permite aos líderes interagir com os superiores, subordinados, colegas, sindicatos, etc.;*
- *Faculta-lhes a obtenção de informações junto desses membros;*
- *Permite-lhes disseminar as informações obtidas junto de membros pertinentes e tomar decisões;*
- *Facilita a coordenação do trabalho dos diversos membros organizacionais, permite-lhes estarem ao corrente dos assuntos e orientações organizacionais;*
- *Permite aos subordinados fazerem chegar as suas opiniões, propostas e reclamações, aos seus superiores;*
- *Permite a realização de reuniões, sejam elas para tomar decisões, partilhar informações ou ouvir opiniões;*
- *Incrementa o envolvimento das pessoas na organização. (p. 19)*

A comunicação torna-se mais relevante em situações de mudança organizacional. A mudança é uma característica permanente na vida organizacional, pois todas as organizações precisam de mudar para se adaptarem às diversas circunstâncias que se vão alterando ao longo do tempo. Só uma organização capaz de mudar o comportamento dos seus membros consegue ser eficaz em época de mudança.

Figura 3: Casos de comunicação em situações de mudança organizacional



Fonte: Construído a partir Rego (2007)

No seio de uma organização podemos distinguir dois tipos de comunicação: formal e informal. A comunicação formal é aquela que é oficial, normalmente escrita, e percorre os canais delineados no organograma organizacional. Para Póvoa (2009), as redes formais surgem através da realização das tarefas dos subordinados que leva a organização a definir a informação necessária, bem como fontes e canais de acesso, para o desempenho dessas mesmas tarefas. Toda a restante é a comunicação informal, tal como os rumores ou boatos, e ocorre independentemente dos canais organizacionais. Póvoa (2009) refere que este tipo de comunicação assenta em interesses, motivações pessoais e profissionais entre os diversos níveis hierárquicos. Apesar de menos evidente, a comunicação informal é crucial para o funcionamento eficaz da organização já que “*sem ela, a organização formal tornar-se-ia um esqueleto sem vida*” (Rego, 2007, p.197).

Numa organização, a comunicação pode ainda fluir de várias formas. Rego (2007) distingue quatro fluxos de comunicação: descendente, ascendente, horizontal e diagonal. A comunicação descendente circula dos níveis hierárquicos superiores para os inferiores (e.g. instruções, elogios e avisos). A comunicação ascendente move-se no sentido inverso, dos inferiores hierárquicos para os superiores (e.g. relatórios, reclamações e sugestões). A comunicação horizontal ou lateral ocorre entre pessoas do mesmo nível hierárquico e é

utilizada, normalmente, para coordenação do trabalho ou resolução de problemas nesse nível. A comunicação diagonal é a menos vulgar, do ponto de vista formal, e resume-se à comunicação direta com determinado membro organizacional, formalizando-se o pedido mais tarde (Póvoa, 2009). Estes fluxos tanto podem contribuir para uma boa gestão como podem prejudicar a organização, uma vez que podem empobrecer as decisões, reduzir o empenho dos seus membros e, por conseguinte, o seu desempenho.

Atualmente, a comunicação é um fenómeno indispensável para estruturar e coordenar o trabalho de qualquer organização. Para Pinto (2008), as organizações fundam-se em relações interpessoais e a comunicação desempenha um papel fundamental pois constitui o processo principal de organizar. Sanborn (2007) afirma que o objetivo das organizações não é comunicar, mas sim compreender. Ainda assim, a comunicação é o instrumento para conseguir a compreensão. De qualquer forma, não basta que haja comunicação para que uma organização funcione eficazmente, é necessário que os membros organizacionais utilizem-na corretamente. Uma boa técnica de comunicação é um fator chave para a eficácia organizacional. Rego (2007) sublinha esta ideia, referindo que não existe organização sem comunicação. Este autor afirma também que todos nós precisamos de comunicar pelo facto de sermos animais sociais e, deste modo, a comunicação é *“uma condição sine qua non da vida social e, por maioria de razão, da vida organizacional”* (p. 25).

2.1.2.3. Comunicação no processo de liderança

A comunicação é, indiscutivelmente, uma das componentes mais importantes do processo de liderança. Para Sousa (2014), *“a liderança é um comportamento que apenas pode ser ativado através da comunicação”* (p. 16). Bakker e Pieper (2013) defendem que a comunicação é a atividade principal do líder. Olim (2010) afirma que *“o êxito do líder está relacionado com a sua aptidão para comunicar com os outros”* (p. 11). Sanborn (2007) vai mais longe e afirma que *“ser líder é comunicar eficazmente”* (p.86).

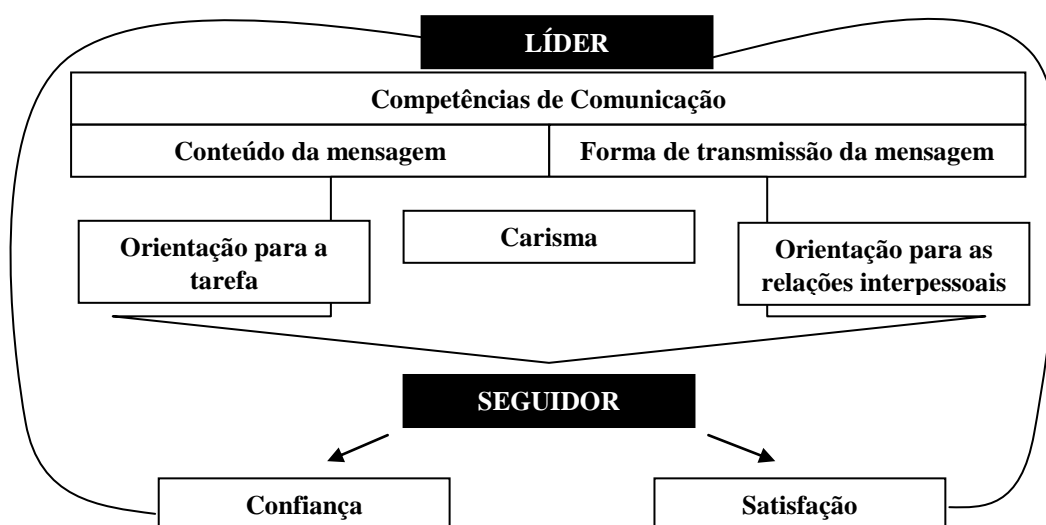
A informação é a estratégia mais saliente para a ligação da organização com os seus membros. Cabe aos líderes partilhar e explicitar essa informação aos seus colaboradores. É através do processo comunicativo que se proporciona o relacionamento interpessoal e com o qual os líderes influenciam os subordinados na realização das suas tarefas, de maneira a comprometerem-se com os objetivos da instituição. Para Sabino (2008), a comunicação é

usada pelo líder para coordenar, treinar, aconselhar, orientar, dirigir e ensinar. É mediante a comunicação que os subordinados recebem instruções, recomendações e feedbacks do líder.

Uma boa capacidade de comunicação vai facilitar o trabalho do líder e é uma competência fundamental para alcançar o sucesso da liderança. Os líderes com boas competências comunicacionais conseguem mobilizar mais eficazmente as energias e a determinação dos seus subordinados. Nesta linha de pensamento, Răducan e Răducan (2014) defendem que uma comunicação eficaz do líder para os seus subordinados, ou outras pessoas em seu redor, origina desempenhos e resultados melhores. Para Çetin, Karabay e Efe (2012), a competência de comunicação do líder é uma das principais ferramentas para exercer uma influência positiva sobre os seus subordinados. Os mesmos autores afirmam que essa competência tem um papel significativo na satisfação dos subordinados, bem como na eficácia e eficiência da organização. Os líderes devem também saber receber feedback sobre a sua atuação, que vai ajudá-los a corrigir comportamentos, remover falhas e repetir as boas atuações.

Pavitt (1999), citado por Sousa (2014), defende que é através da comunicação que o líder pode conquistar a confiança e a satisfação dos subordinados. Castaneda e Nahavandi (1991), citados pelo mesmo autor, acreditam que os líderes com uma orientação para as tarefas e, simultaneamente, para as relações interpessoais gera, nos subordinados, maior satisfação e confiança. Esta relação está esquematizada na Figura 4.

Figura 4: Relação entre competências de comunicação do líder e a satisfação dos subordinados



Fonte: Sousa (2014)

A comunicação pode assumir várias formas, sendo que a sua expressão oral é a mais utilizada por um líder. O líder tem muitas vezes necessidade de falar em público, dirigir reuniões, informar e instruir os seus subordinados e transmitir decisões. Rego (2007) realça a importância de um líder ser cauteloso quando comunica através da aparência, do tom de voz, expressão facial, gestos ou movimentos. Já foi destacado o grande poder das mensagens não verbais no processo comunicacional. É igualmente importante identificar as mensagens não verbais dos subordinados de forma a obter feedback e, assim, melhorar a sua atuação.

A capacidade de comunicação não corresponde apenas à construção de um bom conteúdo da mensagem, mas, principalmente, à habilidade em transmiti-la. Cada pessoa tem um estilo preferencial que a caracteriza e que vai, definitivamente, influenciar o seu modo de comunicar. Cada estilo pode ser vantajoso ou desvantajoso em diferentes situações. Parreira (1982) defende que o líder deve desenvolver a flexibilidade do seu comportamento de forma a conseguir variar de estilo e adequá-lo a cada situação. Para Rego (2007), a solução mais eficaz será adaptar um estilo similar ao do interlocutor, ajustado aos objetivos pretendidos. Analisaremos, detalhadamente, esta matéria mais adiante.

Tal como a liderança, a capacidade de comunicação é uma competência passível de ser desenvolvida, pois não é inata nem imutável. Os líderes podem, assim, contribuir para melhores desempenhos dos seus subordinados e recolher informação que lhes permita tomar decisões com melhor qualidade (Rego, 2007). Desta forma, qualquer um pode adquirir ou melhorar a eficácia do processo comunicacional. Já vimos também que, apesar de não existirem «receitas» que descrevam a melhor forma de comunicar, existem linhas de orientação que podem facilitar o processo comunicacional. Cabe ao líder usá-las adequadamente para conseguir a máxima eficácia na sua missão.

Em suma, a comunicação é uma ferramenta indispensável para atingir a eficácia da liderança, sendo que, atualmente, os grandes problemas organizacionais devem-se, sobretudo, a falhas no processo comunicacional.

2.2. Estilos de comunicação

O processo comunicacional não varia apenas com o conteúdo da mensagem. De facto, *“duas pessoas querendo dizer a mesma coisa podem fazê-lo de modo bastante distinto, sendo que os efeitos sobre os destinatários podem ser bastante díspares”* (Rego, 1999, p. 111). Cada pessoa tem uma própria inclinação comunicacional, surgindo um número infinito de estilos próprios (Rego, 2007). Segundo Rego (1999), estas tendências podem facilitar ou dificultar o processo comunicacional.

Para Pânisoara, Sandu, Pânisoară e Dută (2015) o estilo refere-se a formas específicas de interpretar/receber a mensagem e expressar a resposta. Hodge, Pederson e Walker (2015) definem estilo comunicacional como uma tendência de um indivíduo comunicar através de padrões únicos ou combinações de diversas componentes comunicacionais. Para Rego (2007), o estilo é o modo de uma pessoa atuar quando comunica, tanto na perspetiva verbal como não verbal. Men (2015) afirma que o estilo de comunicação ilustra as diferentes habilidades que um indivíduo utiliza para iniciar, adaptar ou responder à comunicação interpessoal.

Póvoa (2009) defende que os estilos pessoais de comunicação podem variar consoante o contexto familiar ou profissional. Sousa (2014) considera que o estilo comunicacional utilizado pode também ser influenciado pelos traços de personalidade do emissor. Na mesma linha de pensamento, Rego (2007) afirma que pessoas com determinados traços podem revelar preferências particulares por determinados estilos. Bakker-Pieper e Vries (2013) assumem, também, uma relação entre traços de personalidade e estilos comunicacionais, no entanto, afirmam que os traços de personalidade são refletidos em qualquer comportamento de um indivíduo, enquanto os estilos comunicacionais apenas são refletidos nos comportamentos comunicativos.

A forma de comunicar é tão importante quanto o conteúdo da mensagem uma vez que a interpretação das mensagens e o potencial persuasivo depende consideravelmente do modo como são transmitidas (Rego, 1999). Num contexto organizacional, um estilo de comunicação adequado origina uma melhor compreensão e um maior sucesso profissional (Pânisoara et al., 2015). Na mesma linha de pensamento, Răducan e Răducan (2014) defendem que o estilo de comunicação do líder determina o estilo de liderança e o valor motivacional praticado no estilo comunicacional é fundamental para a eficácia do líder.

Apesar de cada pessoa ter preferência por utilizar certos estilos, qualquer uma pode aprender a adotar outros estilos e assim ajustar a sua comunicação às circunstâncias com que se deparam. Rego (2007) afirma que a eficácia ou ineficácia de cada estilo depende das situações. Desta forma, não existe uma melhor forma de comunicar pois a eficácia varia consoante a cultura da organização, posição relativa dos emissores, forma de interação, entre outros fatores. O líder não se deve limitar à utilização de um único estilo, é importante uma combinação de estilos adequados a cada contexto (Pânisoara et al., 2015). O líder deve, assim, desenvolver a flexibilidade do seu comportamento para conseguir variar de estilo (Parreira, 1982). Nesta linha de pensamento, Hodge et al. (2015) referem que a eficácia da comunicação depende da capacidade do comunicador alterar o seu estilo comunicacional perante as diversas situações. Rego (1999) também afirma que seremos melhores comunicadores e mais persuasivos se utilizarmos estilos adequados às diferentes situações. Este autor defende ainda que se deve adaptar um estilo semelhante ao do interlocutor e ajustá-lo aos objetivos pretendidos, pois um comunicador com um estilo muito vincado poderá ter dificuldade em comunicar com uma pessoa cujo estilo é notoriamente diferente. Estas diferenças de estilo poderão originar dificuldades comunicacionais, mas também “*podem suscitar modos criativos de encarar o mundo e resolver os problemas*” (Cunha et al., 2014), pois permitem confrontar diferentes perspetivas.

A utilização de um estilo comunicacional adequado revela-se fundamental para o processo de liderança. O conhecimento das características inerentes de cada estilo torna-se bastante vantajoso pois só assim será possível conhecer as suas vantagens e desvantagens, os possíveis efeitos sobre os interlocutores e identificar o melhor modo de comunicar em diferentes organizações, perante diferentes pessoas (Rego, 2007).

2.2.1. Modelos e teorias

Existem inúmeros estilos e formas de comunicar. Contudo, é possível restringir esta diversidade a alguns estilos de comunicação. Diversos autores construíram modelos ou teorias que classificam os padrões de comunicação, caracterizando diversos estilos.

Diversos investigadores propõem uma caracterização dos estilos comunicacionais dividindo entre estilos passivo, agressivo e assertivo. Outros modelos, tais como o Modelo de Jourdain, PAPI, SARA, VIP distinguem e classificam outros estilos de comunicação.

Seguidamente iremos analisar detalhadamente estes modelos abordando o(s) autor(es) que o(s) referencia(m), os estilos que os caracterizam, bem como todas as características que fundamentam a sua existência.

2.2.1.1. Passividade, agressividade e assertividade

O estilo passivo caracteriza-se por um comportamento tímido e retraído. As pessoas tentam evitar o conflito, sempre com medo de serem mal interpretadas (Póvoa, 2009) e *“evitam expressar opiniões, vontades e sentimentos próprios submetendo-se facilmente aos dos outros”* (Azevedo, 1999, p. 22). Têm muita dificuldade em comunicar o que realmente pensam e defender os seus interesses. Para estas pessoas é constrangedor liderar qualquer grupo de indivíduos e desenvolvem sentimentos de baixa autoestima e frustração (Sousa, 2014). Optam pela fuga às responsabilidades e acabam por *“encorajar as outras pessoas a tomarem vantagem sobre si e a desrespeitarem-na”* (Rego, 2007, p. 256).

O estilo agressivo opõe-se totalmente ao estilo passivo. As pessoas com um estilo agressivo defendem as suas ideias, procuram alcançar o que pretendem, mas negam qualquer opinião ou controlo dos outros. Desta forma, este estilo consiste em atacar constantemente os outros, com uma postura intimidadora, o que implica invadir a esfera de liberdade dos interlocutores (Póvoa, 2009). Para Rego (2007), este estilo poderá ser eficaz em certas situações, no entanto, pode gerar inimizades e induzir respostas igualmente agressivas por parte dos interlocutores. Segundo este autor, não parece ser um estilo eficaz para um líder que depende dos outros para alcançar os objetivos organizacionais, pois será difícil obter uma equipa empenhada. Sousa (2014) distingue ainda o estilo agressivo pela crítica e o estilo agressivo pelo domínio. Segundo este autor, no caso do estilo agressivo pela crítica, o emissor ataca publicamente aqueles que interferem nos seus direitos, irrita-se quando é interrompido e critica constantemente quando não consegue alcançar os seus objetivos. No estilo agressivo pelo domínio, o emissor alcança sempre uma posição de superioridade, sendo permanentemente caracterizado pelo seu autoritarismo.

O estilo assertivo será provavelmente o mais desejável, apesar de existirem culturas que o valorizam menos. Este estilo é também o mais difícil de adotar, pois exige uma interação construtiva. De acordo com Rego (2007), *“a assertividade consiste em defender a esfera individual, de forma directa, aberta e honesta, mas sem abusar da esfera individual do interlocutor”* (p. 256). As pessoas que utilizam este estilo expressam e

defendem as suas ideias, mas sem discriminar a opinião dos outros interlocutores, tratando-os com o devido respeito. Transmitem as suas ideias com serenidade, de uma forma construtiva, e desenvolvem uma forte capacidade de relacionamento (Sousa, 2014). Póvoa (2009) defende que as pessoas que utilizam este estilo são mais flexíveis, autoconfiantes, tendo mais responsabilidade e controlo “*obtendo soluções mais vantajosas tanto para si como para o outro*” (p. 15). Na mesma linha de pensamento, Men (2015) refere que só os comunicadores assertivos conseguem iniciar, manter e terminar conversas tendo em conta o interesse de todos.

As pessoas combinam estes estilos em diferentes graus. Algumas equilibram as suas tendências, outras inclinam-se mais para um certo estilo. Vários estudos revelam que a assertividade contribui para a eficácia dos líderes, no entanto, o excesso de assertividade poderá também ser prejudicial para a liderança. Rego (1999) defende que o estilo assertivo terá mais vantagens do ponto de vista da eficácia comunicacional, pois só quando somos assertivos é que defendemos os nossos direitos sem por em causa os direitos dos outros. Cunha et al. (2014) referem que a assertividade é especialmente proveitosa em situações conflituosas com necessidade de negociação. Em certas circunstâncias, a utilização do estilo passivo ou agressivo também poderá ser eficaz. Assim sendo, é necessário aprender a melhorar as competências em cada estilo comunicacional e identificar os comportamentos mais apropriados a cada situação (Rego, 2007).

Quadro 3: Expressões características do estilo passivo, agressivo e assertivo

Estilo comunicacional	Expressões verbais	Comportamento não verbal
Passivo	<ul style="list-style-type: none">- “Não gosto de criar problemas.”- “Não vale a pena dizer nada, não se ganha nada com isso”- “Quem se trama são sempre os mesmos!”- “Não sei bem.”- “Desculpe... lamento muito.”	<ul style="list-style-type: none">- Desvia do olhar ou olha para baixo- Postura retraída- Utiliza uma voz franca ou hesitante- Sorri de modo forçado
Agressivo	<ul style="list-style-type: none">- “Eu quero faça isto imediatamente!”- “Aquele trabalho tem de estar pronto amanhã, senão...”- “Se não percebeu, tivesse percebido!”	<ul style="list-style-type: none">- Olhar fixo e desafiante- Gestos ameaçadores (aponta o dedo, punho cerrado)- Tom de voz elevado- Sorri cinicamente
Assertivo	<ul style="list-style-type: none">- “Penso deste modo, sinto que isto deve ser feito desta maneira, mas estou aberto a ouvi-lo e a conhecer a sua posição.”- “Compreendo o que você quer dizer.”- “Ora vamos ver como podemos resolver isto, tenho as seguintes sugestões...”	<ul style="list-style-type: none">- Tom de voz firme, audível e calma- Contacto visual com o interlocutor mas sem intimidar- Expressão facial aberta e calma- Postura descontraída

Fonte: Construído a partir de Azevedo (1999) e Rego (2007)

2.2.1.2. Modelo de Jourdain

Este modelo foi criado por Jourdain (2004) e abarca quatro estilos comunicacionais: sanguíneo, fleumático, melancólico e colérico (Quadro 4). Não se encontram investigações baseadas neste Modelo.

Quadro 4: Estilos comunicacionais do Modelo de Jourdain

Estilo comunicacional	Características
Sanguíneo	<ul style="list-style-type: none">- Investem muita emoção e energia na comunicação;- Falam rapidamente e com forte recurso à linguagem corporal;- Gostam de uma boa discussão, que encaram calorosamente;- Gostam de aventuras;- Dado o seu entusiasmo, podem ser bons motivadores das equipas.
Fleumático	<ul style="list-style-type: none">- Tendem a comunicar de modo técnico e sistemático;- Focalizam-se em factos e detalhes técnicos;- Centram-se mais nas tarefas do que nas emoções e nas pessoas;- Consideram que os factos falam por si.
Melancólico	<ul style="list-style-type: none">- Tendem a ser generosas;- Comunicam de modo simpático;- Focalizam-se nos relacionamentos;- São bons ouvintes, o que os leva, por vezes, a descurar tarefas que têm a realizar;- Preocupados com as necessidades dos outros e atenciosos, tendem a não apreciar o conflito.
Colérico	<ul style="list-style-type: none">- São diretas e usam poucas palavras;- Gostam de se envolver em diversas coisas;- São focalizadas nas tarefas, por vezes descutando as necessidades das pessoas;- Tem dificuldade em estimar o tempo necessário para realizar tarefas;- A sua conduta pode parecer intimidatória.

Fonte: Construído a partir de Rego (2007)

2.2.1.3. Modelo VIP

O modelo VIP é da autoria de Rego (2007) e distingue seis estilos comunicacionais: nobres, socráticos, reflexivos, magistrados, candidatos e senadores (Quadro 5). Segundo este autor, apesar de cada pessoa ter um estilo predominante, todos utilizam estes estilos em diferentes momentos. Não haverá um estilo claramente melhor do que outro, já que todos podem ser importantes numa determinada situação, e a melhor forma de alcançar sucesso é utilizar um estilo semelhante ao(s) interlocutor(es), ajustado aos objetivos pretendidos.

Quadro 5: Estilos comunicacionais do Modelo VIP

Estilo comunicacional	Características
Nobres	<ul style="list-style-type: none">- São diretos;- Partilham abertamente as suas ideias com os outros;- Dizem o que lhes vai na mente, usam poucas palavras para expressar as suas ideias.
Socráticos	<ul style="list-style-type: none">- Acreditam nas discussões pormenorizadas;- Gostam de debater os assuntos antes de tomarem decisões;-Têm prazer em mostrar os seus argumentos e de confrontá-los com os de outras pessoas.
Reflexivos	<ul style="list-style-type: none">- Preocupam-se com os aspetos interpessoais da comunicação;- Procuram ser gentis e são bons ouvintes;- Não gostam de ferir suscetibilidades e tendem a calar-se rapidamente;- Preferem dizer às pessoas o que elas querem ouvir, evitando o conflito.
Magistrados	<ul style="list-style-type: none">- Combinam características dos Nobres e dos Socráticos;- Dizem exatamente o que têm a dizer, mas fazem-no com detalhes;- Denotam um certo ar de superioridade e procuram dominar as discussões.
Candidatos	<ul style="list-style-type: none">- Cruzam os estilos Socrático e Reflexivo;- Tendem a ser cordiais e apoiantes, ao mesmo tempo que analíticos e conversadores.- Partilham muita informação com os outros, e fazem-no de modo simpático.
Senadores	<ul style="list-style-type: none">- Usam o estilo nobre e reflexivo, mas não os combinam: ora usam um, ora se servem do outro.

Fonte: Construído a partir de Rego (2007)

2.2.1.4. Modelo de Norton

Este modelo foi sugerido por Norton (1978) e contém nove estilos/dimensões. Segundo este autor, cada pessoa tem uma inclinação para um dos dois estilos de cada dimensão. Desta forma, um indivíduo poderá ter um estilo dominador ou submisso, dramático ou reservado, contendor ou afiliativo, animado ou inexpressivo, descontraído ou frenético, atencioso ou distraído, impressionador ou insignificante, aberto ou fechado e amigável ou hostil (Quadro 6).

Quadro 6: Estilos comunicacionais do Modelo de Norton

Dominador	<ul style="list-style-type: none"> - Gostam de ter controlo sobre as interações sociais. - Tentam dar ordens e orientar os outros. - Falam frequentemente. - Gostam de ser o centro das atenções. 	Submisso	<ul style="list-style-type: none"> - Procuram manter-se calados. - Não gostam de ser alvo das atenções. - Cumprem ordens.
Dramático	<ul style="list-style-type: none"> - Têm a tendência de exagerar. - Contam histórias. - Recorrem às metáforas e ao comportamento não verbal para expor enfaticamente as suas mensagens. 	Reservado	<ul style="list-style-type: none"> - São mais calados e modestos. - Aceitam conceder menor saliência às suas mensagens.
Contendor	<ul style="list-style-type: none"> - Gostam de argumentar enfaticamente e de modo competitivo. - São confrontacionais e provocadoras. - Gostam frequentemente de «ser do contra». 	Afiliativo	<ul style="list-style-type: none"> - Tendem a ser mais agradáveis e corteses. - São pacíficas. - Gostam de relações harmoniosas.
Animado	<ul style="list-style-type: none"> - Usam as mãos, os braços, os olhos, as expressões faciais e os movimentos para comunicar, chamar a atenção dos seus interlocutores e concitar-lhes entusiasmo. - Tendem a comunicar de modo exuberante e vivaz. - São tendencialmente assertivos. 	Inexpressivo	<ul style="list-style-type: none"> - Tendem a ser reservados, lentos e pouco expressivos.
Descontraído	<ul style="list-style-type: none"> - Revelam pouca excitação, denotam um auto-controlo permanente. - Nunca se agitam, mesmo sob pressão. 	Frenético	<ul style="list-style-type: none"> - Tendem a ficar tensos. - Perdem o auto-controlo. - Ficam rapidamente excitados. - Comportam-se freneticamente.
Atencioso	<ul style="list-style-type: none"> - Ouvem cuidadosamente os outros. - Transmitem sinais não verbais aos seus interlocutores para manterem contacto empático com eles. - Denotam expressão facial e postura atenciosas. 	Distraído	<ul style="list-style-type: none"> - São fracos ouvintes. - Não denotam interesse pelo que os seus interlocutores dizem.
Impressionador	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentam uma postura marcante. - Deixam nos seus interlocutores uma imagem forte. - Podem destacar-se pelo modo como vestem, falam, gesticulam, penteiam ou pelas teses controversas que advogam. 	Insignificante	<ul style="list-style-type: none"> - São direto e incontrolados. - Vestem-se de modo conservador.
Aberto	<ul style="list-style-type: none"> - Expressam-se livremente. - São francos e expansivos. - Expressam facilmente emoções e sentimentos. - Gostam de conversar. 	Fechado	<ul style="list-style-type: none"> - São reservados e ensimesmados. - Evitam exprimir opiniões. - Ficam entregues a si próprios.
Amigável	<ul style="list-style-type: none"> - São sorridentes, felizes e afáveis. - São geralmente pouco competitivos e confrontacionais. 	Hostil	<ul style="list-style-type: none"> - São abertamente agressivos e competitivos. - Contactos pouco aprazíveis.

Fonte: Construído a partir de Rego (2007)

2.2.1.5. Modelo SARA

O modelo SARA foi proposto por Alessandra e Hunsaker (1993) e abarca duas dimensões básicas. A primeira separa os binómios direto e indireto, a segunda distingue os

conceitos autocontido e apoiante/aberto. Com o cruzamento destas duas dimensões resultam quatro estilos: social, afiliativo, reflexivo e administrador (Quadro 7).

Os autores deste modelo defendem que, apesar de não ser necessário imitar o estilo comunicacional do interlocutor, parece ser mais vantajoso comunicar mais em consonância com a preferência do interlocutor (Cunha et al., 2014). Sugerem também algumas linhas de orientação para comunicar com pessoas detentoras de diferentes estilos comunicacionais. Ainda assim, admitem que, por vezes, não é possível decifrar o estilo preferencial do interlocutor, apenas é possível saber para qual dos extremos a pessoa está inclinada (direta/indireta ou autocontida/expressiva).

Quadro 7: Estilos comunicacionais do Modelo SARA



Fonte: Rego (2007)

2.2.1.6. Modelo PAPI

Este modelo foi proposto por Casse (1994). Este autor defende que a comunicação não é sinónimo de compreensão e que os seres humanos foram criados de tal forma que é impossível compreenderem-se totalmente uns aos outros. Para este autor a compreensão 100% pura é impossível. Casse (1994) aconselha os líderes a repetir várias vezes a sua mensagem, usando ilustrações ou metáforas de forma a minimizar essa incompreensão natural. Alerta, ainda, que pode não ser verdade quando os interlocutores referem que entenderam a mensagem.

O significado atribuído às palavras varia de pessoa para pessoa e a mensagem emitida pode ser interpretada de modo completamente diferente do objetivo pretendido. A comunicação traduz-se num ato criativo, pois é um processo através do qual os seres humanos aprendem uns com os outros, aproveitando os obstáculos ao processo comunicacional (Rego, 2007). Os líderes eficazes são capazes de construir novas ideias, perceções e suposições através das palavras dos outros. São comunicadores criativos, que conseguem tirar o máximo proveito das falhas de comunicação que ocorrem na organização (Casse, 1994).

Deste modo, a comunicação é muito mais do que a partilha de informações ou a forma de as pessoas se entenderem. É antes um ato criativo que dirige novos conhecimentos. Esses novos significados ajudam a preparar-nos melhor e a superar desafios que surgem constantemente. Nesta linha de pensamento, o facto de as pessoas não se compreenderem umas às outras não pode ser considerado um aspeto negativo. É antes um aspeto enriquecedor do processo comunicacional, pois permite confrontar diferentes perspetivas e obter novos modos de encarar a realidade (Cunha et al., 2014).

O Modelo PAPI incorpora quatro estilos comunicacionais: Processo, Ação, Pessoas e Ideias. As pessoas orientadas para o estilo processo preocupam-se apenas em comunicar os procedimentos e estratégias relacionadas com o objetivo da organização. O estilo ação, caracteriza-se por pessoas com interesse na mudança e na melhoria das situações para obter mais eficácia. Deste modo, gostam de discutir assuntos relacionados com os resultados e eficiência de diferentes modos de trabalhar. Os agentes inclinados para o estilo pessoas estão focadas apenas nos sentimentos e direitos dos outros, no espírito de equipa e na compreensão mútua. Gostam de discutir as consequências das diferentes decisões, nomeadamente o impacto sobre as outras pessoas. Por último, as pessoas com um estilo

ideias preocupam-se com os conceitos, as teorias e modelos, a criatividade, a inovação e o futuro. Caracterizam-se por serem sensíveis a novas oportunidades, à inovação e a novos métodos de encarar as situações.

Quadro 8: Estilos comunicacionais do Modelo PAPI

Estilos	As pessoas falam acerca de:		As pessoas são	Pendores Metafóricos
Processo	<ul style="list-style-type: none">- Factos.- Procedimentos.- Planeamento.- Organização.- Controlo.	<ul style="list-style-type: none">- Análise.- Observações.- Prova.- Detalhes.- Testes.	<ul style="list-style-type: none">- Sistemáticas.- Lógicas.- Factuais.- Cautelosas.- Pacientes.	«Estes são os vários caminhos de que dispomos. Cada um deles tem estes destinos. As vantagens e desvantagens de cada um são estas.»
Ação	<ul style="list-style-type: none">- Resultados.- Objetivos.- Desempenho.- Produtividade.- Eficiência.	<ul style="list-style-type: none">- Responsabilidade.- Experiência.- Desafios.- Mudança.- Decisões.	<ul style="list-style-type: none">- Pragmáticas.- Diretas (ao assunto)- Impacientes.- Decididas.- Rápidas e enérgicas.	«Este é o melhor caminho para alcançar o melhor destino. As razões são as seguintes.»
Pessoas	<ul style="list-style-type: none">- Pessoas.- Necessidades.- Motivações.- Sentimentos.- Espírito de equipa.- Compreensão.	<ul style="list-style-type: none">- Sensibilidade.- Cooperação.- Crenças.- Valores.- Expetativas.- Relações.	<ul style="list-style-type: none">- Espontâneas.- Empáticas.- Subjetivas.- Emocionais.- Sensíveis.- Cordiais.	«Estes caminhos têm as seguintes implicações para as pessoas. Se atuarmos deste modo, podemos afetar os seus sentimentos e desejos.»
Ideias	<ul style="list-style-type: none">- Conceitos.- Inovação.- Criatividade.- Interdependência.- Alternativas.	<ul style="list-style-type: none">- Novos métodos.- Melhorias.- Potencial.- Oportunidades.- Possibilidades.	<ul style="list-style-type: none">- Imaginativas.- Carismáticas.- Difíceis de entender.- Irrealistas.- Provocadoras.	«Temos muitos caminhos alternativos. Discutamos as suas características. Necessitamos de explorar problemas e oportunidades de cada um.»

Fonte: Rego (2007)

2.3. Satisfação profissional

A satisfação e a motivação são conceitos muitas vezes confundidos, contudo possuem um significado bastante distinto. Segundo Frias (2013), a motivação é um impulso e esforço para satisfazer uma necessidade, enquanto a satisfação é o prazer experimentando após saciar essa mesma necessidade. Enquanto a motivação leva a pessoa a agir em prol de uma determinada necessidade, a satisfação surge quando essa necessidade é alcançada.

A satisfação profissional tem sido alvo de muitas investigações nas últimas décadas. Para Neves (2013), trata-se mesmo da variável dependente mais estudada no seio da disciplina do comportamento organizacional. Esta insistência deve-se às possíveis consequências positivas que poderão advir da satisfação no trabalho, designadamente melhorias relativamente ao desempenho profissional. Grande parte dos estudos pretendem, essencialmente, verificar se os trabalhadores mais satisfeitos são também os mais produtivos.

A satisfação profissional é um fenómeno de difícil definição pois trata-se de um estado subjetivo e apresenta uma grande diversidade de características. Entretanto, ao longo do tempo, foram surgindo diversas definições do conceito. Locke (1976), citado por Cunha et al. (2014), descreve a satisfação profissional como um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo próprio trabalho. Para Spector (1997), é uma variável de atitude que reflete o sentimento do empregado em relação ao trabalho. Frias (2013) afirma que a satisfação no trabalho deriva do grau de realização dos valores, necessidades e expectativas profissionais do trabalhador. Bastos (1995), citado por Almeida (2012), defende que a satisfação no trabalho pode ser entendida como uma cognição, ainda que constituída por componentes afetivas, associada a aspetos como a autoestima, envolvimento no trabalho e comprometimento organizacional. Caeiro (2012) refere que a satisfação no trabalho se traduz num bom ajustamento ao trabalho e bem-estar no mesmo.

A satisfação com o trabalho pode ser vista de uma forma global – satisfação no trabalho como um sentimento único – ou pode ser interpretada como um índice de diferentes facetas (Spector, 1997). Nesta última abordagem existem diferentes níveis de satisfação relativamente às diferentes facetas. Estas facetas poderão ser a remuneração, os benefícios, o reconhecimento, as condições de trabalho, a supervisão, os colegas de trabalho, o sentimento de insegurança, entre outras. Nesta linha de pensamento, Cunha et al. (2014) referem que a satisfação profissional é um conceito multidimensional que resulta precisamente de fatores como a satisfação com as diversas facetas.

A satisfação profissional é, assim, o nível de bem-estar vivido, pelo funcionário, no trabalho ou nas experiências decorrentes do próprio trabalho. Este estado de espírito afeta consideravelmente os sentimentos dos trabalhadores, o que pode induzir comportamentos positivos ou negativos.

2.3.1. Causas

Importa agora analisar os fatores que podem conduzir à satisfação/insatisfação dos trabalhadores. Muitos estudos se têm debruçado sobre fatores influenciadores, de forma a melhorar os níveis de satisfação dos trabalhadores. As causas da satisfação podem ser divididas em causas pessoais e organizacionais, como esquematizado no Quadro 9.

Quadro 9: Causas da satisfação profissional

Causas pessoais	Causas organizacionais
<ul style="list-style-type: none">- Fatores sociodemográficos;- Diferenças individuais.	<ul style="list-style-type: none">- Trabalho em si mesmo;- Condições do local de trabalho;- Salário;- Perspetivas de carreira;- Colegas de trabalho;- Liderança/supervisão;

Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2014)

As causas pessoais estão ligadas às influências da disposição de cada indivíduo. Os fatores sociodemográficos referem-se a variáveis como o género, idade, habilitações, tempo de serviço, entre outras. Os estudos referentes à idade parecem ser mais coerentes e demonstram que trabalhadores mais jovens tendem a ser menos satisfeitos. Isto deve-se, sobretudo, ao facto destes trabalhadores ocuparem, normalmente, posição hierárquicas inferiores. As diferenças individuais referem-se a fatores internos, como locus de controlo, afeto (positivo ou negativo) e a necessidade de crescimento psicológico (Neves, 2013).

As causas organizacionais referem-se a variáveis dependentes da organização. As características do próprio cargo poderão influenciar a satisfação do trabalhador. Alguns indivíduos gostam de um cargo de elevada responsabilidade, outros preferem um cargo com poucos comprometimentos. Alguns trabalhadores são mais propensos à autonomia do que outros. As condições físicas do local de trabalho também interferem na satisfação dos empregados. Contudo, diversos estudos indicam que só terão influência a partir do momento em que aquele esteja de tal forma degradado, que se torne impossível ignorá-lo (Neves, 2013). O salário é um dos principais fatores influenciadores da satisfação profissional. O salário elevado pode satisfazer o indivíduo pelo reconhecimento do seu esforço e pela maior facilidade na realização das suas necessidades pessoais. Por outro

lado, o salário baixo poderá conduzir à insatisfação do trabalhador. A perspectiva de carreira é outro fator que afeta intensivamente a satisfação do trabalhador, pois a possibilidade de promoção poderá reproduzir benefícios a nível de remuneração, estatuto e prestígio. A relação com os colegas de trabalho é também considerada um dos grandes fatores da satisfação profissional. O trabalho é, para muitos funcionários, uma atividade de interação social e o ambiente vivido poderá ser uma fonte considerável de bem-estar.

A influência da liderança/ supervisão na satisfação do trabalhador tem sido uma matéria que tem despertado mais interesse nos investigadores. Para muitos, é um dos fatores que mais afeta a satisfação profissional.

2.3.1.1. Satisfação com o líder

Para uma organização ser bem-sucedida precisa de líderes eficazes. Os líderes possuem competências que permitem gerar um ambiente propício ao aumento da produtividade. A liderança envolve a realização de objetivos com e através de pessoas. Desta forma, o líder deve saber dirigir, motivar e satisfazer os seus subordinados para conseguir atingir os objetivos da organização.

Vários estudos apontam para uma correlação significativa entre as condutas de liderança e a satisfação dos subordinados. Muitos investigadores consideram a satisfação e bom relacionamento com o líder uma das principais causas da satisfação profissional. Outros referem mesmo que para o funcionário estar satisfeito com o trabalho é necessário estar satisfeito com o seu líder.

Watson (2009) afirma que o fator mais importante para aumentar a satisfação profissional, e para o compromisso organizacional, é a relação positiva com os superiores imediatos. Caeiro (2012) afirma que a satisfação do subordinado com o líder está relacionada com a qualidade das relações estabelecidas, bem como com as competências técnicas do líder ao tomar decisões. Para Pontes (1998), o feedback entre o líder e o subordinado é fundamental para que este se sinta acompanhado no trabalho e sinta apoio quando surge um problema, no entanto, demasiado controlo pode simbolizar falta de confiança e gerar insatisfação nos subordinados. Quaquebeke, Kerschreiter, Buxton e Dick (2010) realçam, também, a importância da eficácia reconhecida num líder para a satisfação dos subordinados.

De acordo com Robbins (1999), a satisfação dos subordinados aumenta quando o líder é compreensivo, amigável, dá elogios pelo bom desempenho e ouve todas as opiniões ou sugestões. Na mesma linha de pensamento, Cunha et al (2014) defendem que a satisfação com o líder tende a aumentar quando este utiliza um estilo de liderança participativo, bem como uma orientação para as pessoas/relacionamento. Por outro lado, um estilo direcionado somente para os objetivos da instituição poderá gerar insatisfação nos subordinados. Robbins (1999) afirma também que a satisfação com o líder é maior quando os subordinados têm maiores habilitações literárias, pois tendem a compreender melhor o contexto do trabalho e entender a razão das suas tarefas. Os resultados do estudo de Nascimento (2012) confirmam esta teoria e mostraram que os trabalhadores com maior grau acadêmico tendem a estar mais motivados e satisfeitos no trabalho. As habilitações acadêmicas do líder terão também influência na satisfação dos subordinados. Segundo Caetano (2005) os líderes com menores habilitações literárias são muitas vezes subestimados e desvalorizados.

Na esteira de Pontes (1998), é importante que os subordinados participem em decisões que possam afetar o seu trabalho. Contudo, estas decisões devem ser sobre matérias com as quais estejam familiarizados. Demasiada participação pode, também, gerar insatisfação nos trabalhadores, uma vez estes podem não gostar de assumir responsabilidades e necessitam de ser dirigidos.

2.3.2. Consequências

A insistência no estudo da satisfação profissional prende-se essencialmente com as consequências que poderão resultar dessa mesma satisfação. Segundo Cunha et al. (2014), a satisfação profissional poderá ter potenciais efeitos a nível do absentismo, rotatividade, comportamentos de cidadania e produtividade.

Diversos estudos confirmam uma correlação negativa da satisfação com o absentismo. Apesar de existirem diversas causas que podem conduzir ao absentismo, a satisfação é um dos fatores mais relevante. Os trabalhadores mais satisfeitos tendem a ter um índice de absentismo mais reduzido. A rotatividade está, também, negativamente relacionada com a satisfação. Trabalhadores menos satisfeitos têm tendência a ser mais rotativos, enquanto aqueles mais satisfeitos tendem a ser mais estáticos no cargo que desempenham. Alguns investigadores defendem que a insatisfação com o líder é aquela

que mais favorece a rotatividade. A satisfação está, igualmente, relacionada com comportamentos de cidadania organizacional. Os funcionários mais satisfeitos tendem a ser mais prestáveis, ajudam os seus colegas e tentam ultrapassar quaisquer expectativas profissionais. Estes funcionários costumam também falar bem da sua instituição e esforçam-se para ajudá-la a atingir os seus objetivos.

O interesse na investigação da satisfação profissional deve-se, sobretudo, à relação causa/efeito da satisfação com o desempenho e produtividade dos funcionários. O grande objetivo de qualquer organização é a elevada produtividade. Existe uma tendência em afirmar que o trabalhador mais satisfeito é também o mais produtivo, no entanto, a relação da satisfação com a produtividade está longe de constituir um facto pacífico no estudo do comportamento organizacional (Cunha et al., 2014). Diversas investigações realizadas nos anos cinquenta e sessenta contrariam esta relação e mostram que o funcionário mais satisfeito não é necessariamente o mais produtivo (Frias, 2013). Outras investigações defendem esta relação no sentido inverso, ou seja, referem que a produtividade é uma das causas da satisfação.

De acordo com Robbins (1999), pesquisas mais recentes apadrinham a relação satisfação-desempenho. Diversos investigadores fizeram um estudo não a nível do trabalhador, mas sim a nível da organização como um todo e verificaram que as organizações com um maior número de trabalhadores satisfeitos tendem a ser as mais produtivas. Alguns investigadores defendem que a relação é mais forte para funcionários de nível mais alto (como gestores ou supervisores), outros indicam que esta relação é mais significativa quando o funcionário não é restringido nem controlado por fatores externos.

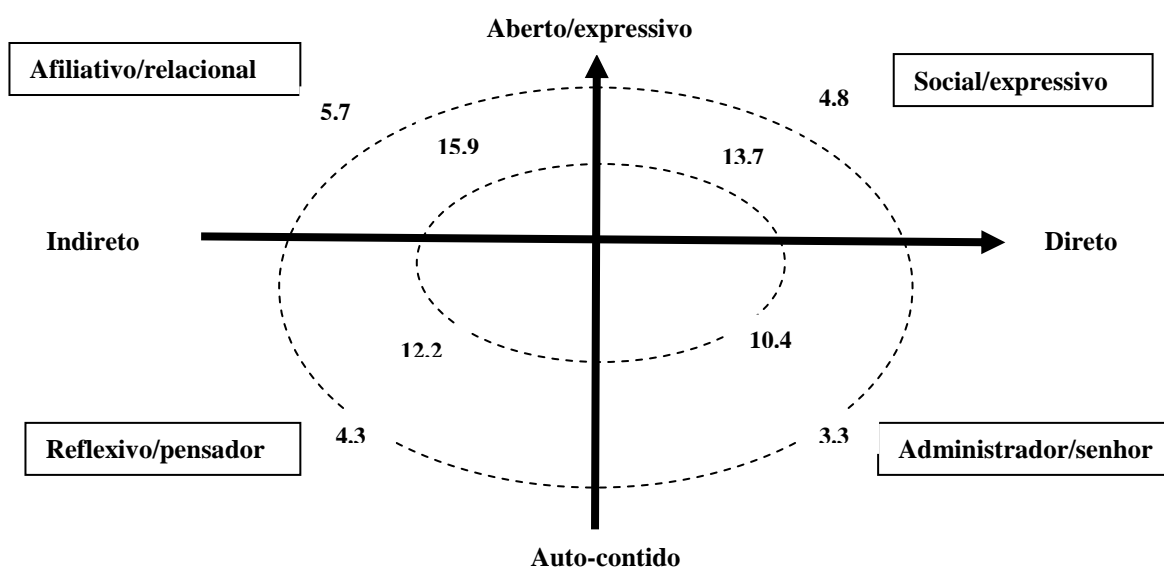
De facto, existem diversos fatores que afetam a produtividade dos trabalhadores e, por isso, nem sempre os estudos encontram uma correlação significativa da satisfação com a produtividade do trabalhador. Por isso, diversos autores negam a existência de consequências da satisfação, referindo-se apenas a potenciais efeitos da satisfação profissional (Frias, 2013). Contudo, pode afirmar-se que a satisfação é um fator que se encontra muito relacionado com a produtividade.

2.4. Investigações na área

Em Portugal, são escassos os estudos realizados sobre estilos de comunicação. Nos Estados Unidos da América, bem como em alguns países europeus, existem bastantes investigações realizadas nesta área. Na opinião de Sousa (2014), apesar de existirem vários estudos e instrumentos que avaliam estilos comunicacionais, existe uma falha de integração destes instrumentos nos estudos sobre estilos comunicacionais. A metodologia destes estudos baseia-se, normalmente, na distribuição de inquéritos que avaliam estilos pessoais de comunicação.

Arménio Rego fez dois estudos em Portugal em torno do Modelo SARA. Estes estudos foram realizados através da distribuição de questionários e verificou-se que o estilo mais frequente era o afiliativo/relacional. Este estilo comunicacional, como já vimos, apesar de indirecto, propende para as relações, ou seja, é expressivo nas emoções (Rego, 2007). O estilo afiliativo/relacional foi também considerado aquele que mais contribui para a eficácia comunicacional (Figura 5). Os resultados mostraram também que as mulheres são tendencialmente mais relacionais que os homens pois adotam o estilo afiliativo/relacional mais frequentemente.

Figura 5: Eficácia comunicacional do Modelo SARA - resultados de dois estudos



A linha oval maior diz respeito a um estudo em que a eficácia comunicacional foi medida na escala zero a vinte. No estudo relativo à linha oval menor, a escala utilizada foi de zero a sete.

Fonte: Rego (2007)

Sousa, Rouco, Nogueira, Carvalho e Dias (2015) procuraram conhecer o impacto do estilo de liderança e do estilo comunicacional do líder no esforço extraordinário, eficácia e satisfação dos subordinados. Utilizaram uma amostra de 804 militares com idade entre os 20 e os 40 anos. Foram distribuídos três questionários a cada participante. O primeiro pretendia avaliar o estilo de liderança do respetivo comandante. O segundo avaliava o estilo comunicacional, também do superior. O terceiro questionário pretendia avaliar o esforço extraordinário, eficácia e satisfação do inquirido. Os resultados mostraram que os estilos de liderança mais valorizados pelos subordinados são aqueles orientados para a tarefa e para a tomada de decisão. Constatou-se também que o estilo comunicacional assertivo é aquele que tem um impacto mais positivo no desenvolvimento dos três fatores: esforço, eficácia e satisfação. O estilo dominante é, pelo contrário, aquele que tem uma correlação mais baixa com os três fatores.

Bednar (1982), citado por Rego (2007), realizou um estudo de forma a conhecer os estilos mais conducentes à eficácia dos gestores. Primeiramente, verificou-se que a eficácia comunicacional varia com o tipo de organização. Numa empresa seguradora os gestores mais eficazes eram aqueles com um estilo mais aberto e expressivo, já num hospital os gestores mais eficazes eram os menos argumentativos e mais ativos na linguagem não verbal. O autor defende que o gestor deve possuir um comportamento adaptativo e flexível de acordo com as diferentes situações, nomeadamente com o tipo de comunicação em causa, cultura da organização e características dos interlocutores.

Pânisoara et al. (2015) procuraram conhecer o estilo de comunicação utilizado no ambiente escolar. Foi distribuído um questionário que avalia quatro estilos comunicacionais: agressivo, passivo, assertivo e manipulador. A amostra resumiu-se a 60 alunos (30 rapazes e 30 raparigas), entre os 12 e 14 anos, que estudavam numa escola em Bucareste. Os resultados mostraram que a maior parte dos alunos adota um estilo assertivo (nomeadamente os rapazes). O estilo manipulador é mais característico das raparigas e o estilo agressivo é mais frequente nos rapazes. Na conclusão do estudo, estes autores afirmam que a capacidade de comunicação é crucial para a qualidade de vida dos alunos e para o seu sucesso profissional. Defendem que o estilo assertivo é o mais eficaz e os professores devem fazer um esforço extra para ensinar os alunos a utilizar este tipo de comunicação.

Marques, Nonohay, Koller, Gauer e Cruz (2015) realizaram uma investigação com o intuito de saber qual a perceção dos jogadores de futebol e o clima motivacional perante o

estilo comunicacional do treinador. Os participantes foram 39 jogadores, entre os 12 e 14 anos, e 3 treinadores, entre os 24 e 45 anos, de três equipas juvenis de futebol da cidade de Barcelona. Foram distribuídos dois tipos de questionários. Um deles foi aplicado aos treinadores de futebol, para avaliar o estilo de comunicação utilizado e avaliava três grandes atitudes: apoio (incluindo o reforço e o incentivo), instrução (preocupação apenas com a instrução técnica) e a punição (instrução técnica e aplicação de castigos). O outro questionário foi preenchido pelos atletas, de forma a avaliar a sua perceção perante o comportamento adotado pelo treinador, bem como o clima motivacional resultante. Os resultados mostraram que o estilo comunicacional mais utilizado pelos três treinadores é o de instrução (77%, 75% e 50 %). O estilo menos utilizado é o de punição que ronda os 10% nos três casos. A perceção por parte dos atletas é positiva e o seu estilo de comunicação é também impulsionador de um bom clima motivacional pelo interesse e empenho do treinador com o trabalho. Um treinador que apoia e orienta é percecionado como alguém interessado em ensinar e divertir os jogadores. Verificou-se, também, que a aplicação de castigos tende a motivar os jogadores.

Outro estudo foi realizado por Ismail, Alias e Amir (2012) numa universidade da Malásia. O objetivo da investigação era avaliar a influência do estilo de comunicação dos orientadores no desempenho académico dos orientados. Foram distribuídos cerca de 300 questionários a estudantes do ensino superior para avaliar o seu desempenho académico e o estilo de comunicação do respetivo orientador. O questionário media dois grandes estilos de comunicação: comunicação interpessoal (mais distante) e comunicação aberta (mais confiança com o interlocutor). A maioria dos inquiridos era do sexo masculino (65%) e as suas idades variavam entre os 20 e 22 anos. Os resultados do estudo mostraram que uma comunicação aberta, por parte do orientador, é um fator importante no desempenho académico na universidade em estudo. A comunicação interpessoal não tem qualquer efeito no desempenho académico dos estudantes.

Brom et al. (2011) procuraram conhecer os estilos comunicacionais dos estudantes da Universidade Monash, na Austrália. Foi realizado um inquérito por questionário que distinguia dez estilos comunicacionais. Os participantes no estudo foram 860 alunos que frequentavam um curso relacionado com a área da saúde. A grande maioria dos inquiridos era do sexo feminino (87%). Os resultados mostraram que os estilos comunicacionais mais comuns eram o atencioso, amigável e animado. Os estilos menos adotados pelos estudantes eram o contencioso, dominante e descontraído. Não se verificou qualquer diferença

significativa entre os estilos comunicacionais utilizados pelos alunos mais jovens relativamente aos estudantes com idade mais avançada.

Watson (2009) fez um estudo sobre a influência dos estilos de liderança na satisfação dos subordinados. Foram distribuídos questionários a um total de 349 enfermeiros para avaliar os comportamentos de liderança dos seus supervisores, bem como os fatores motivadores (intrínsecos e extrínsecos) que influenciam a satisfação no trabalho. Verificou-se que a liderança transformacional tem uma forte correlação positiva com a satisfação dos enfermeiros. Este autor verificou também que liderança transacional tem uma correlação negativa com a satisfação dos subordinados.

De Vries, Bakker-Pieper e Oostenveld (2009) defendem a existência de duas grandes dimensões de estilos pessoais de comunicação: o estilo amigável e o estilo dominador. O primeiro assemelha-se a um estilo relacional (i.e., orientado para as pessoas), enquanto o estilo dominador refere-se a um estilo mais agressivo e orientado para a tarefa. Em análise a outros estudos, estes autores verificam que na relação médico-paciente o estilo amigável (i.e., apoio, simpatia e atenção) gera maior satisfação nos pacientes. O estilo dominador gera menor satisfação e resultados menos favoráveis. Na relação professor-aluno, o estilo amigável está associado a maior satisfação enquanto o estilo dominador gera insatisfação nos estudantes. Na relação pais-filhos, o estilo dominador dos pais origina uma maior atenção das crianças e uma melhor preparação para a vida futura.

Osborn e William (1976) realizaram um estudo com o objetivo de verificar o impacto do género do líder no seu estilo de liderança e na satisfação dos subordinados. O estudo foi realizado em duas instituições de saúde nos Estados Unidos da América, através da distribuição de inquéritos a funcionários e supervisores destas duas instituições. O questionário distribuído aos líderes visava decifrar o estilo de liderança, enquanto o questionário aplicado aos subordinados pretendia conhecer o seu grau de satisfação profissional. Os resultados mostraram que não existe um efeito significativo do género do líder no estilo de liderança adotado e na satisfação dos subordinados.

Akdola e Arikboga (2015) fizeram uma investigação a fim conhecer o efeito do estilo de liderança na criatividade e satisfação dos subordinados. O estudo foi realizado em empresas de tecnologia na Turquia. Foi enviado um questionário, através do correio eletrónico, para os funcionários das empresas. Este questionário era constituído por duas partes: uma delas visava medir o estilo de liderança do respetivo líder (i.e.,

transformacional, ético, autêntico, capacitação, ponderação, humilde, corajoso e autêntico). A outra parte visava avaliar a satisfação profissional do funcionário. Foi respondido um total de 269 questionários, dos quais 63% do género masculino e 37% do género feminino. Os resultados mostraram que certos estilos de liderança têm um efeito significativo tanto na criatividade como na satisfação dos subordinados, tais como o estilo capacitação, humilde, ponderação, autêntico e corajoso. Verificou-se que o estilo humilde e ponderação são aqueles que têm um maior efeito na satisfação profissional dos subordinados.

Bakker-Pieper e Vries (2013) recorreram a uma amostra de 106 crianças com idade inferior a 16 anos para avaliarem o estilo comunicacional do respetivo representante legal e o impacto no desempenho e satisfação das crianças. Os participantes preencheram dois questionários: um composto por 96 itens que media o estilo de comunicação do representante legal (i.e., expressivo, preciso, agressivo, questionável, emotivo, manipulador) e outro que avaliava a sua satisfação e desempenho. Os resultados indicaram que o estilo emotivo conduzia a um melhor desempenho, enquanto o estilo manipulador originava uma grande insatisfação nas crianças.

Çetin, Karabay e Efe (2012) procuraram identificar o efeito dos estilos de liderança e da competência da comunicação dos gerentes de bancos na satisfação dos seus funcionários. O estudo foi realizado em bancos turcos com uma amostra de 225 funcionários (53% do sexo feminino). Neste estudo verificou-se que, tanto o estilo de liderança como a competência de comunicação do gestor, afetam a satisfação do funcionário do banco, sendo que, a competência de comunicação apresenta um valor de correlação mais elevado e significativo.

Barbara, Harry, Kamps e Josette (2015) fizeram um estudo longitudinal para avaliar os efeitos dos estilos de comunicação utilizados pelos médicos na satisfação ou angústia dos pais de pacientes pediátricos com cancro. Foi utilizado um questionário para medir estilos de comunicação divididos em quatro escalas: intimidade (compreensão mútua e partilha), fuga (evitar o conflito), incongruência (desonestidade) e agressividade (irritação e insultos). A amostra foi constituída por 192 pais de 98 crianças e o questionário, para avaliar a satisfação dos pais, foi realizado no momento da descoberta da doença. Foi também realizado um questionário para avaliar o efeito dos estilos na angústia dos pais, cinco anos após o diagnóstico. Os resultados mostraram que, no momento do diagnóstico, os estilos de comunicação tinham um efeito na satisfação dos pais dos pacientes. Verificou-se uma correlação positiva mais forte do estilo relacionado com intimidade com

a satisfação dos pais. No entanto, cinco anos mais tarde, não se verificou qualquer correlação significativa dos estilos usados na satisfação dos pais.

Cousin, Mast, Roter e Hall (2012) fizeram um estudo sobre o estilo comunicacional médico-paciente. Os participantes foram 167 alunos (80 do sexo masculino e 87 do sexo feminino) da Universidade de Zurique, na Suíça. Estes elementos estiveram perante um médico virtual, que aparecia num ecrã de computador, e fingiram estar numa consulta médica. O estilo comunicacional do médico virtual variava entre um estilo carinhoso ou indiferente, e um estilo aberto ou distante. A satisfação dos participantes foi medida por um questionário, com 36 itens, adaptado ao presente estudo. Os resultados indicaram que o estilo carinhoso gerava satisfação nos pacientes, enquanto o estilo indiferente originava bastante insatisfação. Quanto ao estilo aberto e distante, não se verificaram resultados consistentes relativamente ao grau de satisfação.

Janssen e Lagro-Janssen (2012) centraram-se, também, numa investigação da relação médico-paciente. Estes autores fizeram um estudo para avaliar o impacto do género e do estilo comunicacional na satisfação dos pacientes em ginecologia. Os resultados ditaram que, em geral, os pacientes preferem mulheres como médicas de ginecologia. Isto deve-se, principalmente, ao facto de as mulheres utilizarem um estilo comunicacional mais relacional (i.e., centrado no paciente) do que os homens. Desta forma, um estilo centrado no relacionamento origina maior satisfação.

Amiri, Farhoodi, Abdolvand e Bidakhavidi (2011) fizeram um estudo sobre o impacto dos traços de personalidade e estilos de comunicação na satisfação conjugal de estudantes casados entre si. Os participantes foram 100 alunos (i.e., 50 casais) da Universidade do Teerão, no Irão. Para avaliar o estilo de comunicação foi utilizado um questionário com 35 perguntas que distinguia três estilos comunicacionais: comunicação relacional, independente e evasiva. Para avaliar a satisfação conjugal foi também utilizado um questionário, este com 47 questões. Os resultados, respeitantes aos estilos comunicacionais, indicaram que o estilo de comunicação relacional é aquele que gera maior satisfação, enquanto o estilo de comunicação independente é o estilo que origina menor satisfação conjugal.

2.5. Síntese

A comunicação é uma das atividades mais importantes do processo de liderança. Uma boa competência de comunicação do líder vai ajudá-lo, certamente, a concretizar os seus objetivos. Na linha de pensamento de Rego (1999), o modo como comunicamos é tão importante quanto o conteúdo do que dizemos ou escrevemos. Segundo este autor, a interpretação das mensagens depende, em grande medida, da forma como são transmitidas.

Os estilos comunicacionais são, precisamente, formas distintas de combinar palavras e transmitir as mensagens, ou seja, são modos de um indivíduo atuar quando comunica, tanto na perspetiva verbal como não verbal (Rego, 2007). Para Hodge et al. (2015) estes estilos poderão ser constituídos por padrões únicos ou por combinações de diversas componentes comunicacionais. Existem inúmeros estilos comunicacionais e verificámos que, qualquer um deles, tem especificidades e pode ser eficaz ou ineficaz em situações distintas. A eficácia varia com a situação, cultura da organização, posição relativa dos emissores, estilos linguísticos e a forma como interagem, entre outros. Quanto à satisfação dos subordinados está, habitualmente, relacionada com determinados estilos comunicacionais do líder.

A satisfação profissional pode definir-se como o nível de bem-estar vivido pelo trabalhador no próprio local de trabalho ou nas experiências decorrentes desse trabalho. É um tema que tem despertado muito interesse nos investigadores, principalmente pelas consequências que poderão resultar a nível do desempenho e produtividade. A satisfação com o líder é considerada uma das principais causas da satisfação profissional.

Analisámos diversos modelos sobre estilos pessoais de comunicação. Examinámos também diversas investigações sobre estilos comunicacionais e satisfação profissional. Nestas investigações, observou-se uma relação significativa entre o estilo comunicacional utilizado pelo líder e a satisfação dos subordinados com a chefia. Os resultados destes estudos mostram, essencialmente, que a satisfação com o líder aumenta quando este adota estilos de comunicação mais relacionais, direcionados para as pessoas. O estilo assertivo, emotivo, afiliativo, íntimo e carinhoso são exemplos de estilos que, geralmente, originam maior satisfação nos subordinados.

2.6. Objeto e objetivos de estudo

O objeto de estudo do trabalho foca-se numa das figuras mais visíveis e com um papel determinante na Instituição PSP - os comandantes de esquadra. Para Borges, sendo uma figura “*responsável pela segurança de determinada área geográfica (...) é cada vez mais encarado como o factor decisivo do sucesso organizacional ao nível do seu lugar na cadeia de comando*” (2013, p. 1). Os comandantes de esquadra exercem a função de comando ou chefia numa esquadra e têm a missão de dirigir entre 30 a 50 elementos policiais.

São escassos os estudos sobre esta temática em Portugal, sendo que ainda não foi realizado qualquer investigação na Instituição PSP. O principal objetivo do presente trabalho é conhecer a influência dos diversos estilos comunicacionais utilizados pelos comandantes de esquadra na satisfação dos subordinados com a chefia. O estudo pretende também conhecer a existência de variáveis antecedentes (i.e., *idade, tempo de serviço e habilitações literárias*) dos estilos comunicacionais utilizados pelos comandantes de esquadra, ou da satisfação dos subordinados com a chefia.

Para tal, serão utilizados dois instrumentos de medida. Irá ser utilizado um questionário que mede o grau dos estilos comunicacionais do Modelo PAPI (Casse, 1994) - Processo, Ação, Pessoas e Ideias. Este questionário foi desenvolvido por Rego (2010). Será também utilizado um questionário para avaliar a satisfação do trabalhador com o seu líder. Foi usada a escala de supervisão de Munson (2000), desenvolvida para a população portuguesa por Loureiro (2005).

2.7. Hipóteses de investigação

Com a revisão da literatura surgem também diferentes hipóteses. A hipótese é uma resposta provisória a uma pergunta, ou seja, é “*uma previsão de explicação de um fenómeno que está expresso no problema a investigar*” (Coutinho, 2011, p. 48). Deste modo, a revisão da literatura efetuada suscitou as seguintes hipóteses:

H1: O uso do estilo *processo*, por parte dos comandantes de esquadra, está positivamente associado à sua *idade*.

H2: A *idade* dos subordinados está relacionada positivamente com a *satisfação dos subordinados com a sua chefia*.

H3: As *habilitações literárias* dos subordinados estão positivamente associadas com a *satisfação dos subordinados com a sua chefia*.

H4: As *habilitações literárias* dos comandantes estão positivamente associadas com a *satisfação das equipas com a sua chefia*.

H5A: A *satisfação dos subordinados com a chefia* encontra-se positivamente associada ao uso do *estilo pessoas* pelos seus comandantes.

H5B: A *satisfação dos subordinados com a chefia* encontra-se negativamente relacionada com o uso do *estilo processo* pelos seus comandantes.

H6A: A *satisfação das equipas com a chefia* encontra-se positivamente relacionada com o uso do *estilo pessoas* pelos seus comandantes.

H6B: A *satisfação das equipas com a chefia* encontra-se negativamente relacionada com o uso do *estilo processo* pelos seus comandantes.

H7: A *satisfação das equipas com a chefia* é superior quando os comandantes de esquadra usam preferencialmente o *estilo comunicacional pessoas*.

3. METODOLOGIA

A metodologia pode definir-se como um processo ou método para atingir um fim (Sarmiento, 2013). Para Coutinho (2011) a metodologia tem sempre um sentido mais amplo que o método, porque *“questiona o que está por trás, os fundamentos dos métodos, as filosofias que lhes estão subjacentes e (...) influem sempre sobre as escolhas que faz o investigador”* (p. 22).

Numa primeira fase, realizou-se uma pesquisa bibliográfica e análise documental. Pretendeu obter-se uma revisão da literatura sobre o tema em estudo, abordando diferentes perspetivas e investigações, e, deste modo, *“conhecer o estado-da-arte sobre a investigação”* (Sarmiento, 2013, p. 13).

Numa segunda fase, utilizou-se o método quantitativo através da distribuição de inquéritos por questionário. A metodologia de cariz quantitativo fundamenta-se num modelo hipotético-dedutivo, ou verificação das hipóteses, pois baseia-se *“na formulação de hipóteses ou conjecturas, que melhor relacionam e explicam os fenómenos”* (Sarmiento, 2013, p. 9). Segundo esta autora, apesar de não levar à certeza total por ser um método de tentativas e exclusão de erros, é *“logicamente válido pois fundamenta-se na reunião de observações, factos e ideias, que validam as hipóteses”* (2013, p.9). O estudo realizou-se na Instituição PSP, mais especificamente nalgumas esquadras policiais. Aos comandantes de esquadra foi aplicado um instrumento para avaliação do seu estilo comunicacional englobando também um questionário relativo a variáveis sociodemográficas. Aos subordinados foi aplicado um questionário para avaliação da satisfação com a respetiva chefia englobando, também, algumas questões relativas a variáveis sociodemográficas.

3.1. Instrumentos de recolha de dados

Segundo Sarmiento (2013), a investigação empírica é a “*recolha de dados a partir de experiências, observações diretas, entrevistas ou inquéritos, que o investigador ou outras pessoas experienciam ou tem conhecimentos relevantes e fidedignos sobre o tema em análise*” (p. 10). As entrevistas, inquéritos ou base de dados são exemplos de instrumentos de recolha de dados.

O instrumento de recolha de dados traduz-se no documento onde estão descritas as questões colocadas aos participantes e as respetivas respostas (Amigo, 2011). Um bom instrumento de recolha de dados é crucial para o sucesso da investigação empírica.

3.1.1. Inquérito por questionário

Para Sarmiento (2013), o inquérito pode ser definido como um “*instrumento de pesquisa, que permite recolher os dados, os quais após a sua introdução numa base de dados e a aplicação adequada de métodos de análise, originam informações, que se consubstanciam em resultados*” (p. 67). Para Ghiglione e Matalon (1997), citado por Borges (2013), o inquérito é uma interrogação particular acerca de uma determinada situação que engloba diversos indivíduos com o objetivo de generalizar.

O questionário aplicado aos comandantes de esquadra era composto por duas partes (Apêndice B). A primeira parte possuía seis questões com o objetivo de caracterizar os inquiridos, em termos sociodemográficos (i.e., *idade, género, estado civil, habilitações literárias, tempo de serviço na função de CE e a divisão policial onde trabalha*). A segunda parte visava avaliar a preponderância dos estilos comunicacionais mais frequentemente utilizados pelos comandantes de esquadra de acordo com o Modelo PAPI, que discrimina quatro estilos: *Processo, Ação, Pessoas e Ideias*. Esta parte é composta por 40 pares de afirmações. O inquirido teria de selecionar a afirmação, em cada par, que mais se aproxima do estilo comunicacional que utiliza mais frequentemente. As afirmações 1, 4, 5, 7, 9, 12, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 36, 38 e 40 relacionam-se com o *estilo ação*. As afirmações 2, 3, 6, 8, 10, 11, 41, 43, 45, 47, 49, 51, 53, 55, 57, 60, 62, 64, 66 e 68 estão associadas ao *estilo processo*. As afirmações 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 42, 44, 46, 48, 50, 52, 54, 69, 72, 73, 75, 78 e 80 são relativas ao *estilo pessoas*. As afirmações 27, 29,

31, 33, 35, 37, 39, 56, 58, 59, 61, 63, 65, 67, 70, 71, 74, 76 e 77 relacionam-se com o *estilo ideias*. A versão utilizada foi desenvolvida por Rego (2010).

O questionário aplicado aos subordinados foi também constituído por duas partes (Apêndice C). A primeira parte incluía 6 questões com o objetivo de caracterizar os inquiridos, em termos sociodemográficos, nomeadamente a *idade, género, estado civil, habilitações literárias, tempo de serviço na função de comandante de esquadra e a divisão policial onde trabalha*. A segunda parte possuía 23 questões que visavam avaliar a satisfação dos subordinados com o seu CE. Foi usada a escala de supervisão de Munson (2000), desenvolvida para a população portuguesa por Loureiro (2005). Para cada afirmação, o inquirido teria de escolher uma das seguintes seis opções: “*Discorda plenamente*”, “*Discorda*”, “*Discorda ligeiramente*”, “*Concorda ligeiramente*”, “*Concorda*” ou “*Concorda plenamente*”. Cada opção tem uma pontuação que varia entre 1 a 6 pontos, sendo que a pontuação mais baixa corresponde à opção “*Discorda plenamente*” (1 ponto) e a pontuação mais alta corresponde à opção “*Concorda plenamente*” (6 pontos).

3.2. Participantes

A presente investigação assentou-se num estudo de campo realizado em quatro divisões policiais pertencentes à Instituição PSP.

A PSP é um Órgão da Administração Pública, enquadrado pela Constituição da República Portuguesa, cuja missão de baseia na defesa da legalidade democrática e na garantia da segurança interna e direitos dos cidadãos. De acordo com a sua Lei Orgânica¹, a PSP é uma Força de Segurança uniformizada e armada com a natureza de serviço público, dotada de autonomia administrativa e dependente do Ministério da Administração Interna. É também considerada um Órgão de Polícia Criminal pela Lei de Organização da Investigação Criminal², desenvolvendo atividades de polícia administrativa, geral e especial, e de polícia judiciária. A sua atuação deve pautar-se pelos princípios expostos no Código Deontológico do Serviço Policial³, entre os quais o princípio da legalidade, proporcionalidade, igualdade, imparcialidade, justiça e boa-fé. Este código visa promover a qualidade do serviço policial e reforçar o prestígio e a dignidade das forças de segurança. Em termos organizacionais, a PSP tem uma organização única para todo o território

¹ Artigo 1º, n.º1, da Lei n.º 53/2007 de 31 de Agosto.

² Artigo 3º, n.º1, al. c) da Lei 49/2008 de 27 de Agosto.

³ Resolução de Conselho de Ministros n.º 37/2002 de 7 de Fevereiro.

nacional. Quanto à estrutura geral compreende a Direção Nacional, as unidades de polícia e os estabelecimentos de ensino policial. Dentro das unidades de polícia existe a Unidade Especial da Polícia (constituída por cinco subunidades especiais de polícia) e os comandos territoriais de polícia que, por sua vez, se dividem em dois comandos metropolitanos (Lisboa e Porto), dezasseis comandos distritais (restantes Distritos) e dois comandos regionais (Açores e Madeira). Os comandos de polícia integram as divisões policiais que, por sua vez, agrupam diversas esquadras policiais (Apêndice E).

O estudo de campo foi realizado nas esquadras pertencentes às divisões policiais de Chaves, Leiria, Amadora e a 4ª Divisão do Comando Metropolitano de Lisboa (COMETLIS). Optou-se pela escolha destas divisões por questões de conveniência para a realização do presente estudo, uma vez que foram aquelas em que decorreu o estágio curricular. A Divisão Policial (DP) de Chaves pertence ao Comando Distrital (CD) de Vila Real e aglomera três esquadras distintas: Esquadra Policial (EP) de Chaves, Esquadra de Trânsito (ET) de Chaves e a Esquadra de Investigação Criminal (EIC) de Chaves. A DP de Leiria pertence ao CD de Leiria e é constituída por sete esquadras: EP de Leiria (1.ª esquadra), EP de Marrazes (2.ª esquadra), EP da Marinha Grande, EP de Pombal, ET de Leiria, EIC de Leiria e Esquadra de Fiscalização e Intervenção Policial (EIFP) de Leiria. A DP da Amadora pertence ao COMETLIS aglomera 9 esquadras policiais: EP da Mina (60.ª esquadra), EP da Reboleira (61.ª esquadra), EP da Damaia (63.ª esquadra), EP de Alfragide (64.ª esquadra), EP da Brandoa (64.ª esquadra), EP da Venda Nova (67.ª esquadra), ET da Amadora, EIC da Amadora e EIFP da Amadora. Por último, a 4ª DP do COMETLIS é uma das cinco divisões integradas deste Comando e é constituída pela EP de Campo de Ourique (24.ª esquadra), EP de Belém (26.ª esquadra), EP de Alcântara (28.ª esquadra), EP da Lapa (30.ª Esquadra), 4ª EIC e EIFP da 4ª DP do COMETLIS.

3.3. Dimensão da amostra

Para Sarmento (2013) a amostra traduz-se num conjunto de elementos extraídos da população e é representativa dessa mesma população. Para Ghiglione e Matalon (2001), citado por Borges (2013), uma amostra só é representativa do universo se as unidades que a constituem forem escolhidas por um processo de modo que todos os membros da população tenham a mesma probabilidade de fazer parte dessa mesma amostra.

Atendendo à dimensão do universo (Apêndice D), optou-se por trabalhar com uma amostra de 6 subordinados por esquadra. Estes elementos foram sorteados do efetivo total de cada esquadra. Obteve-se uma amostra de 150 pessoas a inquirir (21 chefes e 129 agentes).

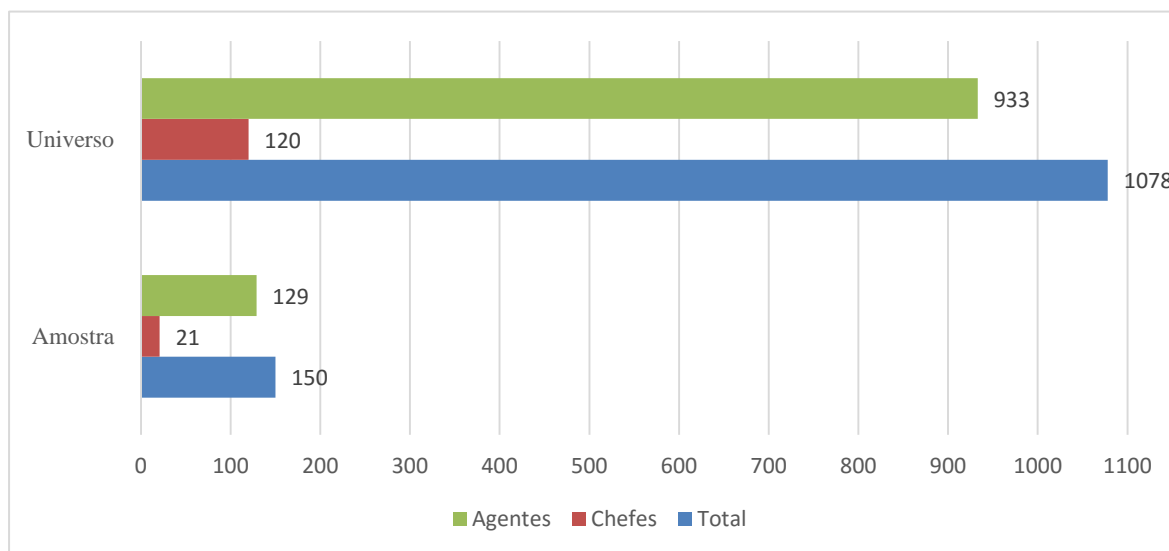


Gráfico 1: Universo e amostra dos subordinados

3.4. Procedimentos

Os questionários foram entregues pessoalmente a todos os inquiridos. Inquiriu-se 25 subcomissários (i.e., comandantes de esquadra) e 150 subordinados (6 de cada esquadra em estudo), repartidos pela classe de chefes e agentes. Estes 6 elementos policiais foram sorteados do efetivo total de cada esquadra em estudo, resultando um total de 21 chefes e 129 agentes.

Distribuíram-se 175 inquéritos, 25 aos comandantes de esquadra (Questionário A), e 150 aos subordinados (Questionário B). Antes da entrega dos questionários, foi feita uma breve explicação, com a duração de 4/5 minutos, de modo a esclarecer os objetivos de estudo e o modo de preenchimento do inquérito. Os respondentes foram também sensibilizados para a importância das suas respostas, sendo garantido o anonimato total das mesmas. A recolha dos questionários foi realizada logo após o preenchimento.

3.5. Caracterização sociodemográfica

A caracterização sociodemográfica dos comandantes de esquadra e dos seus subordinados foi obtida através da análise dos dados obtidos na primeira parte do Questionário A e B, respetivamente.

3.5.1. Caracterização dos comandantes de esquadra

Através da análise dos resultados obtidos na primeira parte do Questionário A, no que respeita à *idade* verifica-se que 64% dos comandantes de esquadra situam-se entre os 21 e os 30 anos, 8% têm idades compreendidas entre os 31 e os 40 anos, 8% têm idades entre 41 e os 50 anos e 20 % têm idade superior a 50 anos, conforme ilustrado no Gráfico 2. Relativamente ao *género*, 92% dos comandantes de esquadra são do sexo masculino e apenas 8% são do sexo feminino (Gráfico 3). Quanto ao *estado civil*, verifica-se que 56% dos comandantes de esquadra são solteiros enquanto 44% são casados ou estão em união de facto, conforme o Gráfico 4. No que respeita às *habilitações literárias*, como exposto no Gráfico 5, 28% completaram apenas o ensino secundário, 12% são licenciados e 60% concluíram o Mestrado. Em termos de *experiência como comandante*, verifica-se que 16 % dos inquiridos têm até 2 anos de serviço, 36% têm entre 2 a 5 anos de serviço, 24% têm entre 6 a 10 anos de experiência e 24% têm mais de 10 anos de serviço na função, como ilustra o Gráfico 6.

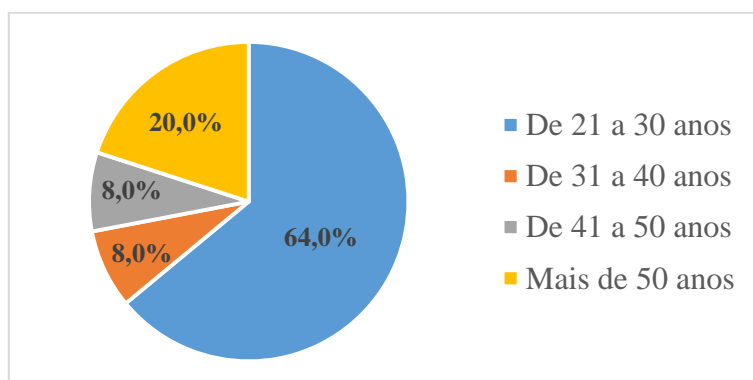


Gráfico 2: Faixa etária - comandantes de esquadra

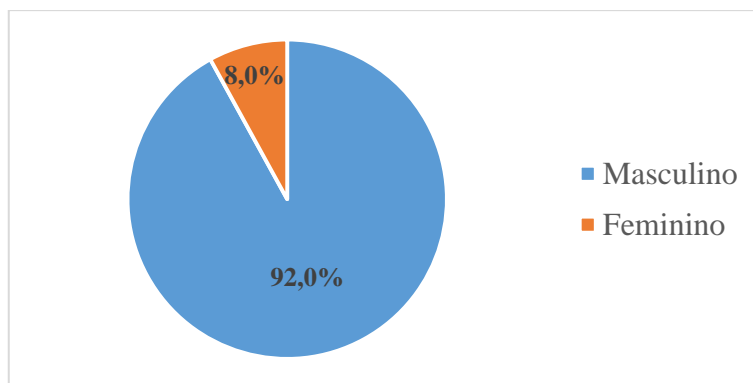


Gráfico 3: Género - comandantes de esquadra

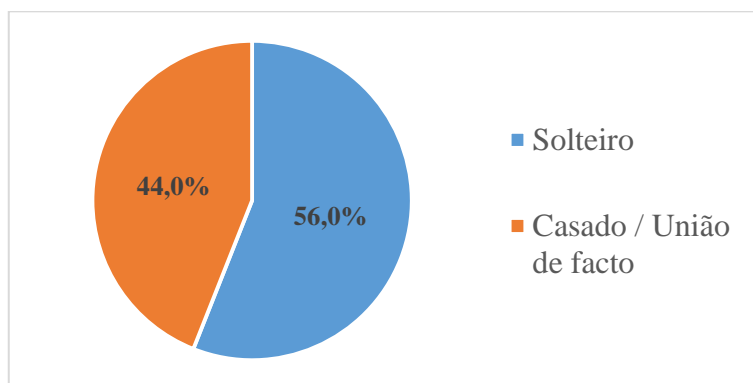


Gráfico 4: Estado civil - comandantes de esquadra

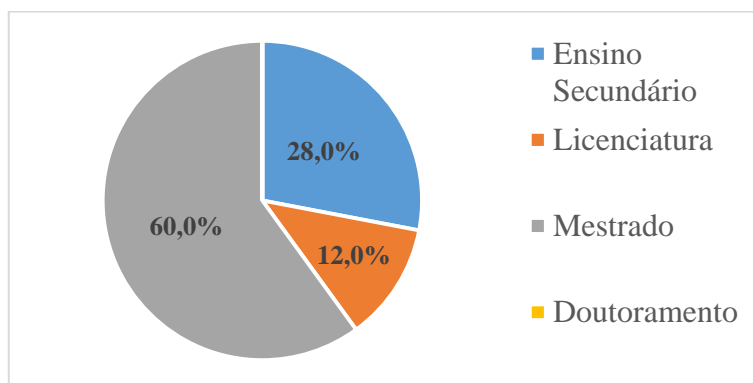


Gráfico 5: Habilitações literárias - comandantes de esquadra

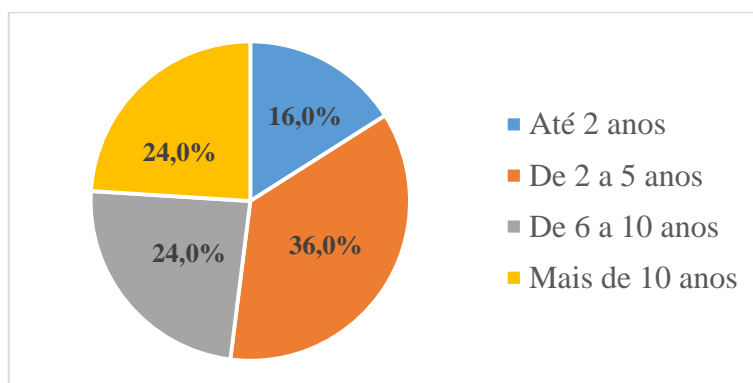


Gráfico 6: Tempo de serviço na função - comandantes de esquadra

3.5.2. Caracterização dos subordinados

Da análise dos resultados obtidos à primeira parte do Questionário B, aplicado aos subordinados, no que respeita à *idade* verifica-se que 16,7% da amostra dos subordinados é constituída por elementos entre os 18 e os 30 anos, 30% é constituída por elementos com idades entre os 31 e os 40 anos, 32% situa-se entre os 41 e os 50 anos e 21,3% da amostra é composta por elementos com idade superior a 50 anos, como indica o Gráfico 7. Relativamente ao *género*, verifica-se que 90,7% dos subordinados são do sexo masculino e apenas 9,3% são do sexo feminino (Gráfico 8). No que respeita ao *estado civil*, 24% dos subordinados são solteiros, enquanto 76% são casados ou estão em união de facto (Gráfico 9). Quanto às *habilitações literárias*, verifica-se que 3,3% dos elementos da amostra completaram apenas o ensino básico, 90% estão habilitados com o ensino secundário, 6% são licenciados e apenas 0,7% dos elementos têm o Mestrado (Gráfico 10). Quanto ao *tempo de serviço*, o Gráfico 11 demonstra que grande parte dos inquiridos tem mais de 20 anos de experiência (46,6%). Verifica-se também que 14,7% dos elementos têm entre 1 a 5 anos de experiência, 10,7% têm entre 6 a 10 anos e 28% têm entre 11 a 20 anos de tempo de serviço.

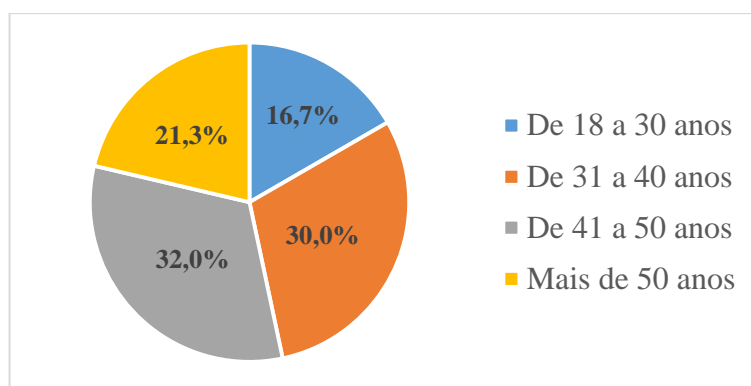


Gráfico 7: Faixa etária – subordinados

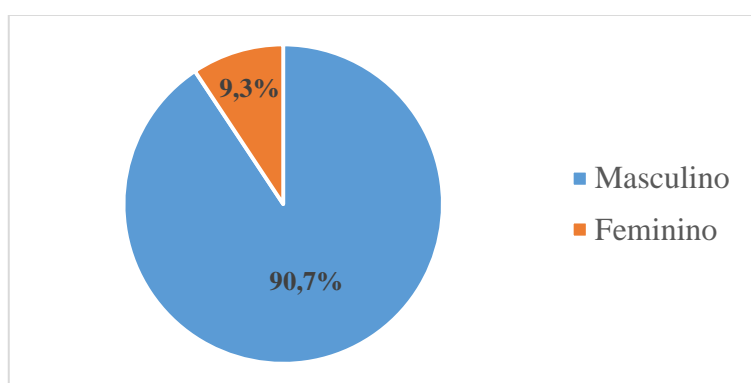


Gráfico 8: Género – subordinados

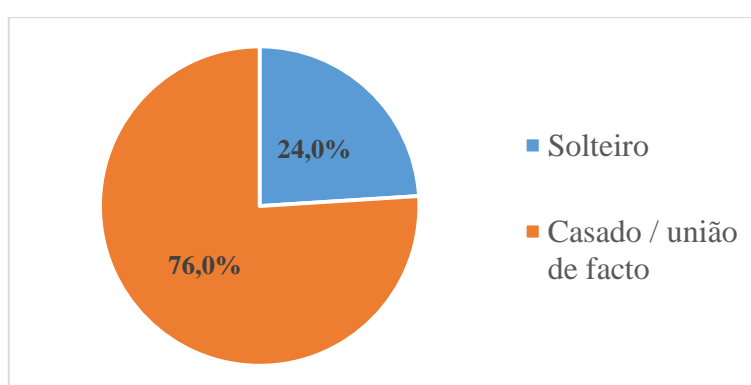


Gráfico 9: Estado civil – subordinados

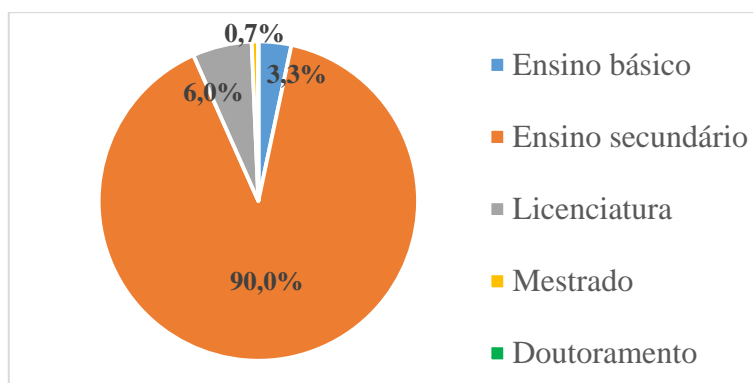


Gráfico 10: Habilitações literárias - subordinados

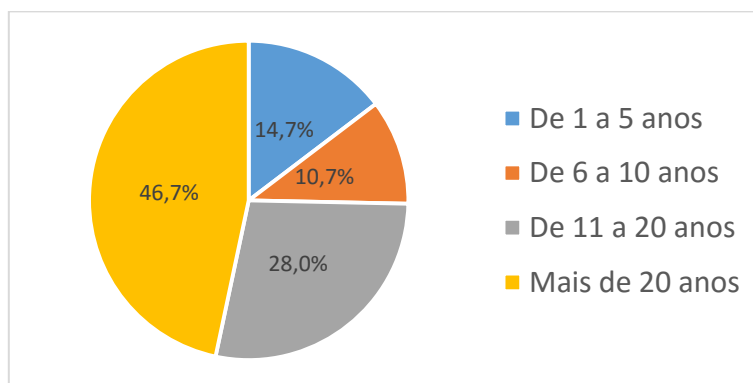


Gráfico 11 - Tempo de serviço - subordinados

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

No presente estudo, obteve-se um total de 175 questionários respondidos, 25 pelos comandantes de esquadra e 150 pelos respetivos subordinados. Foram distribuídos 7 questionários em cada esquadra (1 ao CE e 6 aos subordinados). Relativamente às divisões policiais, foi distribuído um total de 21 questionários na DP de Chaves, 49 na DP de Leiria, 63 na DP da Amadora e 42 na 4ª DP do COMETLIS.

Tabela 1: Inter-correlações das variáveis sociodemográficas e estilos comunicacionais dos comandantes de esquadra

Variáveis	IDADE	HAB_LIT	EXP_CMDT	EST_PRC	EST_AÇÃO	EST_PESS	EST_IDE
IDADE							
HAB_LIT	-.95**						
EXP_CMDT	.75**	-.74**					
EST_PRC	-.23	.29	-.15				
EST_AÇ	.25	-.22	.32	-.49*			
EST_PESS	.03	-.16	-.01	-.51**	-.13		
EST_IDE	-.02	.09	-.13	.05	-.34	-.57**	

Notas: *p<.05, **p<.01

A Tabela 1 apresenta as correlações entre as características sociodemográficas dos comandantes de esquadra e os estilos de comunicação por estes utilizados. Pela observação dos dados da tabela, verificamos que a variável *idade* não se encontra relacionada com nenhum dos estilos de comunicação, nomeadamente com o *estilo de processo* (-.23, p>.05), *estilo ação* (.25, p>.05), *estilo pessoas* (.03, p>.05) ou com o *estilo ideias* (-.02, p>.05). A variável *habilitações literárias* não se encontra relacionada com nenhum dos estilos de comunicação, nomeadamente com o *estilo de processo* (.29, p>.05), *estilo ação*

(-.22, $p>.05$), *estilo pessoas* (-.16, $p>.05$) ou com o *estilo ideias* (.09, $p>.05$). De igual modo, a variável *experiência na função* não se encontra relacionada com nenhum dos estilos de comunicação, nomeadamente com o *estilo de processo* (-.15, $p>.05$), *estilo ação* (.32, $p>.05$), *estilo pessoas* (-.01, $p>.05$) ou *estilo ideias* (-.13, $p>.05$). A hipótese H1, de que “o uso do estilo processo, por parte dos comandantes de esquadra, está positivamente associado à idade” é infirmada verificando-se que não existe uma relação entre a utilização do *estilo de comunicação processo* e a *idade* dos comandantes de esquadra.

O *estilo pessoas* está relacionado negativamente com o *estilo processo* (-.51, $p<.01$) e com o *estilo ideias* (-.57, $p<.01$), não tendo uma correlação significativa com o *estilo ação* (-.13, $p>.05$). O *estilo processo* está também relacionado negativamente com o *estilo ação* (-.49, $p<.05$) e não está relacionado com o *estilo ideias* (.05, $p>.05$). A utilização do *estilo ação* não tem uma relação significativa com a utilização do *estilo ideias* (-.34, $p>.05$).

Tabela 2: Inter-correlações das variáveis sociodemográficas dos subordinados e satisfação com a chefia

Variáveis	IDADE	HAB_LIT	TEM_SER	ST_CMDT	ST_CMDT_EQ
IDADE					
HAB_LIT	-.32**				
TEM_SER	.86**	.41**			
ST_CMDT	.06	.10	.09		
ST_CMDT_EQ	-.01	.17*	.03	.60**	

Notas: * $p<.05$, ** $p<.01$

A Tabela 2 apresenta as correlações entre as características sociodemográficas dos subordinados e a *satisfação com a liderança*. Pela observação dos dados da tabela verificamos que a *idade* não está relacionada com a *satisfação individual com a chefia* (.06, $p>.05$) nem com a *satisfação das equipas com a chefia* (-.01, $p>.05$). A variável *tempo de serviço* não tem, igualmente, qualquer relação com a *satisfação individual dos subordinados* (.09, $p>.05$) nem com a *satisfação das equipas com a chefia* (.03, $p>.05$). Relativamente à variável *habilitações literárias* verificamos que não se encontra relacionada com a *satisfação individual dos subordinados com a chefia* (.10, $p>.05$), mas

está positivamente relacionada com a *satisfação das equipas com a chefia* (.17, $p < .05$). Como era de esperar a *satisfação individual dos subordinados com a chefia* apresenta uma forte relação positiva com a *satisfação das equipas com a chefia* (.60, $p < .01$).

A hipótese H2, “a *idade* dos subordinados está relacionada positivamente a *satisfação com a chefia*” é infirmada pelos resultados. A hipótese H3, “as *habilitações literárias* dos subordinados estão positivamente associadas com a *satisfação dos subordinados com a sua chefia*” é parcialmente suportada, uma vez que essa relação só é encontrada quando é considerada a *satisfação das equipas com a chefia*.

Tabela 3: Inter-correlações dos dados sociodemográficos dos comandantes e satisfação dos subordinados

Variáveis	IDADE	HAB_LIT	EXP_CMDT	ST_CMDT_EQ
IDADE				
HAB_LIT	-.95**			
EXP_CMDT	.75**	-.74**		
ST_CMDT_EQ	-.38	.44*	-.39	

Notas: * $p < .05$, ** $p < .01$

A Tabela 3 apresenta as correlações entre as características sociodemográficas dos comandantes de esquadra e a *satisfação das equipas com a chefia*. Verificamos que *idade* não se encontra relacionada com a *satisfação das equipas com a chefia* (-.38, $p > .05$). A variável *experiência como comandante* não está, igualmente, relacionada com a *satisfação das equipas com a chefia* (-.39, $p > .05$). Relativamente à variável *habilitações literárias* verificamos que se encontra relacionada positiva e significativamente com a *satisfação das equipas com a chefia* (.44, $p < .05$).

A hipótese H4, “As *habilitações literárias dos comandantes* estão positivamente associadas com a *satisfação das equipas com a sua chefia*” é suportada pelos resultados.

Tabela 4: Inter-correlações dos estilos comunicacionais dos CE e a satisfação dos subordinados com a chefia

Variáveis	EST_PRC	EST_AÇ	EST_PESS	EST_IDE	ST_CMDT	ST_CMDT_EQ
EST_PRC						
EST_AÇ	-.13					
EST_PESS	-.51**	-.49**				
EST_IDE	-.56**	-.33**	.11			
ST_CMDT	-.16*	-.25**	.23**	-.28**		
ST_CMDT_EQ	-.36**	-.47**	.44**	-.42**	.60**	

Notas: * $p < .05$, ** $p < .01$

A Tabela 4 apresenta as correlações dos estilos comunicacionais utilizados pelos comandantes de esquadra (i.e., *processo, ação, pessoas e ideias*) e a *satisfação dos subordinados com a chefia*. Uma análise detalhada permite verificar que a *satisfação individual dos subordinados* encontra-se negativamente relacionada com o *estilo processo* ($-.16$, $p < .05$) com *estilo ação* ($-.25$, $p < .01$) e com o *estilo ideias* ($-.28$, $p < .01$). A *satisfação individual com a chefia* encontra-se positivamente correlacionada com o *estilo pessoas* ($.23$, $p < .01$). As Hipótese H5A “A *satisfação dos subordinados com a chefia* encontra-se positivamente associada ao uso do *estilo pessoas* pelos seus comandantes” e H5B “A *satisfação dos subordinados com a chefia* encontra-se negativamente relacionada com o uso do *estilo processo* pelos seus comandantes” são suportadas pelos dados.

De forma análoga verificamos uma tendência similar no que se refere à *satisfação das equipas* com os estilos de comunicação dos seus chefes. Verificam-se correlações negativas com o *estilo processo* ($-.36$, $p < .01$), com o *estilo ação* ($-.47$, $p < .01$) e com o *estilo ideias* ($-.42$, $p < .01$). A *satisfação das equipas com a chefia* encontra-se positivamente correlacionada com o *estilo pessoas* ($.44$, $p < .01$). A Hipótese H6A “A *satisfação das equipas com a chefia* encontra-se positivamente associada ao uso do *estilo pessoas* pelos seus comandantes” e H6B “A *satisfação das equipas com a chefia* encontra-se negativamente relacionada com o uso do *estilo processo* pelos seus comandantes” são suportadas pelos resultados.

Tabela 5: Estatística descritiva do estilo comunicacional dos comandantes e satisfação dos subordinados

Variáveis	N	Média	Min	Max	DP
EST_PRC	25	12.00	4.00	16.00	2.47
EST_AÇ	25	5.70	3.00	10.00	2.00
EST_PESS	25	14.10	10.00	19.00	2.12
EST_IDE	25	8.21	1.00	12.00	2.03
ST_CMDT	150	114.17	52.00	138.00	14.79
ST_CMDT_EQ	25	114.85	98.67	131.67	8.98

A Tabela 5 mostra que o estilo comunicacional utilizado mais frequentemente pelos comandantes de esquadra é o *estilo pessoas* (M=14.10, DP=2.12.) O *estilo processo* é também muito utilizado (M=12.00; DP= 2.47). Segue-se o *estilo ideias* (M=8.21, DP=2.03) e o *estilo ação* como o menos frequente (M=5.70, DP=2.00).

Quanto à satisfação dos subordinados foram utilizadas duas variáveis para análise dos resultados: *satisfação individual com a chefia* e a *satisfação das equipas com a chefia*, que corresponde à satisfação média de cada grupo de subordinados (pertencentes à mesma esquadra) com o respetivo CE. A Tabela 5 mostra que, em geral, os subordinados estão bastantes satisfeitos com o seu CE, tanto individualmente (M=114.17, DP=14.79) como a nível das equipas (M=114.85, DP=8.98). De realçar ainda que o valor mínimo da *satisfação das equipas* é de (98.67) que corresponde a um nível alto quando comparado com o valor mínimo individual (52.00).

Tabela 6: Satisfação dos subordinados com os estilos nomeados

EST_NOM	N	ST_CMDT_EQ (Média)
1 – Estilo processo	7	111.70
2 – Estilo misto	3	111.61
3 – Estilo pessoas	15	116.97

A análise detalhada dos dados permite verificar que os comandantes de esquadra utilizam preponderantemente dois estilos comunicacionais (i.e., *estilo pessoas* e *estilo processo*) ou uma combinação destes dois estilos que designaremos por *estilo misto*.

Na Tabela 6 encontramos as médias da *satisfação das equipas* para cada um dos estilos considerados. Podemos verificar que, para o *estilo comunicacional pessoas* dos comandantes de esquadra, obtém-se uma média de *satisfação das equipas com a chefia* ($M=116.97$) na escala utilizada. Para o *estilo comunicacional processo* dos comandantes obtém-se uma média de *satisfação das equipas* ($M=111.70$) e para o *estilo comunicacional misto* obtém-se uma média de *satisfação das equipas* ($M=111.61$).

Com o objetivo de verificar se as diferenças observadas na *satisfação das equipas com a chefia* estavam relacionadas com a utilização dos diferentes estilos comunicacionais dos comandantes de esquadra, realizamos uma análise de variância. Os resultados mostram haver um efeito significativo destes estilos comunicacionais na *satisfação das equipas* ($F(1,3) = 6.77, p < 0.01$).

A posterior realização do teste de *Scheffe* mostra que a média da *satisfação das equipas com o estilo pessoas* ($M=116.97$) difere significativamente da média da *satisfação das equipas com o estilo processo* ($M=111.70$) e da *satisfação das equipas com o estilo comunicacional misto* ($M=111.61$).

Por se tratar de uma questão central deste trabalho, decidimos verificar se a *satisfação das equipas com a chefia* era significativamente diferente quando os comandantes usassem presencialmente o *estilo pessoas* ou o *estilo processo*. Como era espectável, verifica-se que as diferenças entre as médias são significativas ($t = -3.323, p < 0.01$) o que reforça os resultados anteriores tendo em consideração que este teste é mais conservativo. Estes resultados suportam a hipótese H7 “A *satisfação das equipas com a chefia* é superior quando os comandantes de esquadra usam preferencialmente o *estilo comunicacional pessoas*”.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O principal objetivo deste trabalho foi conhecer a relação dos estilos comunicacionais utilizados pelos comandantes de esquadra com a satisfação dos subordinados com a liderança. Os estilos comunicacionais avaliados na presente investigação são referentes ao Modelo PAPI de Casse (1994): *processo, ação, pessoas e ideias*.

Verificou-se que o *estilo comunicacional pessoas* é o estilo mais utilizado pelos comandantes. O *estilo comunicacional processo* também é muito utilizado, enquanto o *estilo comunicacional ação* e o *estilo ideias* são usados com menos frequência. Em geral, verifica-se uma elevada *satisfação dos subordinados* com os respectivos comandantes de esquadra.

Os resultados encontrados mostram que as características sociodemográficas dos comandantes (i.e., *idade, habilitações literárias e experiência na função*) não se correlacionam significativamente com a utilização preferencial de qualquer estilo comunicacional (i.e., *processo, ação, pessoas e ideias*). Os resultados encontram-se em linha com os resultados de Brom et al. (2011), que mostraram que a idade não tem influência no estilo comunicacional adotado. Os estudos anteriores que relacionam características sociodemográficas com estilos comunicacionais utilizados apontam para uma relação positiva com o género feminino (Rego, 2007; Janssen & Lagro-Janssen, 2012). Neste estudo, tendo em consideração as características da amostra, optámos por não analisar esta variável.

As variáveis *idade* e *tempo de serviço* dos subordinados não se relacionam significativamente com a *satisfação individual com a chefia* nem com a *satisfação das equipas com a chefia*. A variável *habilitações literárias* dos subordinados não apresenta uma relação significativa com a *satisfação individual dos subordinados com a chefia*, no entanto, verifica-se uma relação positiva com a *satisfação das equipas*. Estes resultados sugerem que as equipas compostas por indivíduos com maiores *habilitações literárias* obtêm maior *satisfação com a chefia*. Salienta-se que este efeito acontece ao nível da equipa, i.e., não basta que os subordinados individualmente possuam maiores *habilitações literárias*, pois verifica-se que esta relação acontece quando o nível médio das *habilitações*

literárias das equipas é elevado, o que sugere haver um efeito grupal na *satisfação com as chefias*.

A *satisfação das equipas* está também relacionada positivamente com as *habilitações literárias* dos comandantes de esquadra. Estes resultados indicam que os comandantes com mais *habilitações literárias* tendem a gerar maior *satisfação com a chefia*. Esta relação positiva poderá dever-se ao facto dos subordinados reconhecerem e valorizarem o percurso académico e os conhecimentos adquiridos pelo líder, como defende Caetano (2005). Quanto às variáveis *idade* e *experiência na função* dos comandantes não têm qualquer efeito na *satisfação das equipas com a chefia*.

O *estilo pessoas* é o único estilo com uma correlação positiva com a *satisfação individual* e com a *satisfação das equipas com a chefia*. Este estilo é caracterizado pela empatia, sensibilidade, subjetividade, emoção e cordialidade. As pessoas que utilizam este estilo são compreensivas, sobrevalorizam o espírito de equipa e as relações. Neste contexto, os resultados encontrados sugerem que a adoção deste estilo comunicacional produzirá subordinados mais satisfeitos com a sua chefia e equipas mais satisfeitas com a sua chefia. Estes resultados estão em linha com os resultados das diversas investigações nesta área, que indicam que os estilos mais relacionais (i.e., direcionados para as pessoas) tendem a gerar maior satisfação nos subordinados (e.g. Sousa et al., 2015; Cousin et al. 2012; Amiri et al., 2011). O *estilo comunicacional pessoas* é usado frequentemente por líderes com estilos de “liderança apoiante” (House & Mitchell, 1974). O estilo de liderança apoiante tem mostrado ser adequado em contextos de dificuldades organizacionais caracterizados pela ausência de estímulos ao desempenho de natureza material, bem como de condições de trabalho deficientes geradoras de insatisfação. Neste contexto, não surpreende que dada a situação de crise económica e social com repercussões nos órgãos do estado e seus servidores que os estilos liderança apoiantes e consequentemente estilos de comunicação centrados nas pessoas possam gerar maior satisfação e sirvam de contrapeso à ausência de outros estímulos organizacionais.

Os resultados mostram, também, que os estilos comunicacionais *ação*, *processo* e *ideias* têm uma correlação negativa e significativa com a *satisfação individual dos subordinados* e com a *satisfação das equipas com a chefia*. Isto significa que os subordinados tendem a ficar menos satisfeitos quando os respetivos comandantes de esquadra utilizam estes estilos comunicacionais.

O *estilo processo* caracteriza-se pelo planeamento, organização e controlo. As pessoas que utilizam este estilo são cautelosas, priorizam objectivos da organização e preocupam-se seriamente com os detalhes. A insatisfação dos subordinados é compreensível quando o líder abdica dos interesses dos subordinados em prol dos seus interesses e da instituição. Outra das razões da insatisfação poderá ser o controlo excessivo. Em geral, os elementos da PSP gostam de ter autonomia nas suas ações e não apreciam ser demasiadamente controlados. A atividade policial caracteriza-se por uma atividade de controlo e correção das condutas do cidadão, pelo que, o controlo dos elementos policiais pelos comandantes de esquadra é mais repugnado. A utilização do *estilo processo*, por parte dos comandantes, restringe a liberdade dos subordinados e poderá ser uma das principais razões da insatisfação associada a este estilo.

O *estilo ação* é o estilo que gera maior insatisfação com a chefia. Este estilo caracteriza-se pelo pragmatismo e impaciência. As pessoas que utilizam este estilo são decididas, rápidas e energéticas. Compatibilizam-se com a mudança e procuram frequentemente novos desafios. Na Instituição PSP há muitos elementos, nomeadamente aqueles mais experientes na instituição, que têm dificuldade em lidar com a mudança. Outras das razões poderá ser a cultura dominante e predominante da Instituição, onde romper com as regras e procedimentos é como romper com os seus fundamentos de “ordem” e lei”. Este facto pode elucidar a insatisfação gerada quando o CE utiliza um estilo comunicacional direccionado para mudança e inovação.

O *estilo ideias* caracteriza-se pela imaginação, inovação, criatividade e interdependência. As pessoas que utilizam este estilo procuram novos métodos e novas oportunidades para obter melhorias. Este estilo assemelha-se ao estilo ação, pois ambos são direccionados para a inovação. As razões da insatisfação dos subordinados com este estilo poderão ser similares às razões da insatisfação gerada pelo *estilo ação*.

6. CONCLUSÕES

6.1. Conclusões do trabalho

O estudo efetuado teve como objetivo principal conhecer a relação entre o tipo de estilos comunicacionais utilizados pelos comandantes de esquadra da PSP e satisfação dos seus subordinados com a sua chefia. Adicionalmente procurou-se identificar potenciais antecedentes de natureza sociodemográfica na utilização preferencial de determinados estilos comunicacionais por parte dos comandantes de esquadra.

Os resultados encontrados sugerem existir uma forte relação entre o estilo comunicacional dos comandantes com a satisfação dos seus subordinados e encontram-se em linha com outros estudos em que este tipo de relação foi analisado. Os *estilos processo, ideias e ação* mostram estar negativamente associados à *satisfação dos subordinados com a chefia*. Compreensivelmente o *estilo de comunicação processo*, que se encontra associado a aspetos instrumentais do trabalho e da própria liderança, é naturalmente suscetível de gerar alguma insatisfação pois coloca a ênfase em planos, procedimentos, metas e objetivos. Quando usado preferencialmente subalterniza os interesses dos indivíduos em prol dos interesses dos líderes e da organização pelo que se compreende a sua relação negativa com a *satisfação com a chefia*. Os subordinados também manifestam insatisfação com os estilos *ação e ideias*, tal parece ser resultante da resistência à mudança e de uma cultura dominante e predominante na Instituição onde romper com as regras e procedimentos é como romper com os seus fundamentos de “ordem” e “lei”.

Como esperávamos, os resultados encontrados mostram uma forte relação positiva da utilização preferencial do *estilo comunicacional pessoas* com a *satisfação dos subordinados com a chefia*. Esta relação é mais forte quando analisada ao nível das equipas. Em linha com a investigação verificámos que o *estilo pessoas*, caracterizado pela espontaneidade, empatia, sensibilidade e cordialidade dos líderes, encontra-se associado a maior satisfação dos subordinados com os líderes. A literatura da liderança é profícua em estudos que mostraram que os líderes com estilos mais centrados nas pessoas, i.e., que

entre outros aspetos, dão atenção à opinião dos subordinados, se mostram empáticos e sensíveis aos seus problemas e que atuam cordialmente, têm em geral subordinados com níveis de satisfação mais elevados. Nesta linha, os nossos resultados mostram também que, na PSP, a utilização de estilos comunicacionais vocacionados para a componente relacional se encontram fortemente associados a maior satisfação dos subordinados.

No que concerne aos antecedentes dos estilos comunicacionais, os resultados obtidos não revelaram associação com variáveis como a *idade*, *experiência na função* ou *habilitações literárias*, também em linha com a investigação. Devido à dimensão da amostra não foi possível avaliar a relação do género com a utilização preferencial de determinado estilo comunicacional. Verificámos que os subordinados com maiores habilitações literárias tendem a ser aqueles mais satisfeitos. Os resultados mostram também que a *satisfação com a chefia* aumenta com líderes com maior grau académico.

Adicionalmente, destaca-se o facto de a relação entre estilo comunicacional dos líderes com a satisfação dos subordinados ser mais forte a nível da equipa do que a nível individual. Este facto pode indiciar que variáveis como as características grupais podem moderar a relação entre estilo de comunicação dos líderes e a satisfação dos subordinados.

6.2. Limitações do trabalho

A dimensão da amostra, sobretudo no que diz respeito aos comandantes de esquadra, constitui uma das principais limitações do estudo pois limita a fiabilidade da extrapolação destes resultados ao universo da PSP. Tal teve como principais causas as limitações de tempo e de dispersão geográfica que a organização contempla. Uma outra limitação do estudo prende-se com o instrumento de medida do estilo de comunicação dos líderes. De facto, trata-se de uma medida auto reportada onde o efeito da desejabilidade social pode, de algum modo, ter enviesado os resultados. Por outro lado, há que salientar que tendo as medidas sido recolhidas em fontes distintas (líderes e subordinados) limitou-se fortemente os problemas de variância comum que poderiam resultar se os dados fossem obtidos a partir da mesma fonte (i.e, só líderes ou só subordinados).

Neste estudo não se avaliaram características de personalidade como possíveis antecedentes dos estilos comunicacionais, facto que deve ser avaliado em futuras

investigações e que podem trazer uma nova luz sobre a relação da comunicação do líder com a satisfação dos subordinados.

Outra limitação do estudo reside na não avaliação de potenciais efeitos das características das equipas (antiguidade, dimensão, coesão) na relação entre os estilos comunicacionais dos líderes e a satisfação dos subordinados, que deve ser analisada em futuras investigações visto que os resultados agora encontrados legitimam conhecer o impacto das características das equipas nesta relação.

6.3. Implicações

Com base nos resultados encontrados neste estudo assume grande pertinência a realização de posteriores investigações que possam suportar estes resultados bem como trazer luz sobre outros fatores de natureza individual, grupal e organizacional que possam explicar a relação das lideranças e da sua comunicação com a satisfação dos subordinados. Será pertinente utilizar instrumentos de medida que possam avaliar estilos de comunicação dos líderes quer a partir de chefias superiores, quer dos próprios subordinados.

Num contexto de fortes constrangimentos orçamentais que limitam fortemente a capacidade de criar melhores condições de desempenho, bem como de criação de condições de recompensa, importa que a PSP possa pelas vias institucionais, através das suas chefias, prestar maior atenção aos estilos de comunicação, mormente quando os resultados deste estudo mostram que estes estilos se encontram fortemente relacionados com a satisfação dos subordinados.

Adicionalmente importa repensar o ensino e o treino de liderança dos futuros oficiais, num quadro em que a relação entre os estilos de comunicação dos líderes e a satisfação dos subordinados sugere uma forte aposta na utilização de estilos mais adequados, tendo em linha de conta que uma parte importante dos comandantes de esquadra nesta investigação utilizam estilos que são passíveis de gerar menor satisfação.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Akdola, B., & Arikboga, F. S. (2015). The effects of leader behavior on job satisfaction: A research on technology fast50 turkey companies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 278-282.

Alessandra, T. & Hunsaker, P. (1993). *Communicating at work*. New York: Simon & Schuster.

Almeida, M. C. P. (2012). *Liderança escolar e satisfação com o líder: Uma relação possível*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Instituto Superior de Educação e Ciências.

Almeida, R. R. (2014). *Estilos de liderança para a gestão de stress e conflito nas tropas especiais: Estudo de caso no CTOE*. Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada. Lisboa: Academia Militar.

Amado, G., & Guittet, A. (1978). *A dinâmica da comunicação nos grupos* (1ª ed.). Rio de Janeiro: Zahar editores.

Amigo, V. M. G. (2011). *Conhecer os preditores do sucesso/insucesso académico dos cadetes da Escola Naval*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Escola Naval.

Amiri, M., Farhoodi, F., Abdolvand, N., & Bidakhavidi, A. R. (2011). A study of the relationship between Big-five personality traits and communication styles with marital satisfaction of married students majoring in public universities of Tehran. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 685-689.

Araújo, M. A. F. (2007). *A inteligência emocional e a liderança em contexto policial: Estudo exploratório na PSP*. Tese de Licenciatura. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

Azevedo, L. (1999). *Comunicar com assertividade* (2ª ed.). Lisboa: Instituto do Emprego e Formação Profissional.

Bakker-Pieper, A., & Vries, R. E. (2013). The incremental validity of communication styles over personality traits for leader outcomes. *Human Performance*, 26, 1-19.

Barbara, J. Harry, B. M., Kamps, W. & Josette E. H. M. (2015). Effects of communication styles on marital satisfaction and distress of parents of pediatric cancer patients: A prospective longitudinal study. *Psycho-Oncology*, 24, 106-112.

Beal, G., Bohlen, J., & Raodabaugh, N. (1972). *Liderança e dinâmica de grupo* (6ª ed.). Rio de Janeiro: Zahar editores.

Borges, F. M. S. (2013). *O perfil de competências do comandante de esquadra: Gestor ou líder?*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

Borrvalho, C. I. A. (2012). *O género e o exercício de comando e liderança no exército*. Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada. Lisboa: Academia Militar.

Brom, T., Williams, B., Boyle, M., Molloy A., Mckenna, L., Palermo, C., Molloy, L., & Lewis B. (2011). Communication styles of undergraduate health students. *Nurse Education Today*, 31, 317-322.

Bryan, S. K., & Park, Y. S. (2015). Communication styles cultural values, and counseling effectiveness with asian americans. *Journal of Counseling*, 93, 269- 279.

Caeiro, A. L. M. (2012). *Influência da liderança no comprometimento organizacional mediada pela satisfação com o líder*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Caetano, J. M. M. (2005). *Estilo de liderança e relações interpessoais e intergrupais em contexto escolar*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Universidade Aberta

Casse, P. (1994) Revisiting communication: A ‘new way’ to manage it. *European Management Journal*, 12, 253-258.

Çetin, M., Karabay, M. E., & Efe, M. N. (2012). The effects of leadership styles and the communication competency of bank managers on the employee’s job satisfaction: The case of turkish banks. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 227-235.

Correia, J. F. D. (2013). *Liderança ressonante e dissonante no desempenho dos liderados*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Faculdade de Ciências Humanas.

Courtois, G. (1968). *A arte de ser chefe* (8ª ed.). Lisboa: Livraria Sampedro Editora.

Cousin, G., Mast, M S., Roter, D. L., & Hall, J. A. (2012). Concordance between physician communication style and patient attitudes predicts patient satisfaction. *Patient Education and Counseling*, 87, 193-197.

Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e prática*. Coimbra: Edições Almedina.

Cravid, J. P. L. G. (2015). *A liderança como fator de motivação: Um olhar à realidade da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

Cunha, M. P., & Rego, A. (2005). *Liderar*. Lisboa: Editora RH.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Neves, P. (2014). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (7ª ed.). Lisboa: Editora RH.

De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. (2009). Leadership = communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 25, 367-380.

Frias, P. R. G. (2013). *Gestão de recursos humanos: Satisfação dos agentes face aos comandantes de esquadra*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

Hodge, C., Pederson, J. A., & Walker, M. (2015). How do you “like” my style? examining how communication style influences facebook behaviors. *International Journal of Sport Communication*, 8, 276-292.

House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Contemporary Business*, 3, 81-98.

Ismail, A., Alias, A., & Amir, A. F. (2012). Mentors' communication styles as predictors of mentees' academic performance. *Studies in Business and Economics*, 7, 14-26.

Janssen, S. M., Antoine, L., & M. Janssen, L. (2012). Physician's gender, communication style, patient preferences and patient satisfaction in gynecology and obstetrics: A systematic review. *Patient Education and Counseling*, 89, 221-226.

Jourdain, K. (2004). Communication styles and conflict. *Journal for Quality and Participation*, 27, 23-25.

Lampreia, M. (1998). *Comunicação empresarial - As relações públicas na gestão* (2^a ed.). Lisboa: Texto editora Lda.

Lei n.º 53/2007, de 31 de agosto. *Diário da República*, 1.^a Série, n.º 168, 6065 – 6074. Assembleia da República.

Lobo, F. (2003). *Clima Organizacional no Sector Público e Privado no Norte de Portugal*. Porto: Fundação Calouste Gulbenkian.

Loureiro, R. (2005). *Liderança em enfermagem: satisfação dos enfermeiros segundo o tipo de liderança da chefia*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Magalhães, D. A. S. (2007). Problemática da liderança na actividade policial: Reflexões sobre o papel dos líderes. *Polícia Portuguesa*, 3, 36-37.

Maia, M. C. (2013). *A importância estratégica de comunicar a responsabilidade social corporativa*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa.

Marques, M., Nonohay, R., Koller, S., Gauer, G., & Cruz, J. (2015). El estilo de comunicación del entrenador y la percepción del clima motivacional generado por los entrenadores y compañeros. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 15, 47-54.

Matusitz, J., & Spear, J. (2015). Doctor-patient communication styles: A comparison between the United States and three asian countries. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 25, 871-884.

Men, L. R. (2015). The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness. *Public Relations Review*, 41, 461-471.

Nascimento, C. E. P. (2012). *Estilos de liderança no terceiro sector e repercussão nos níveis de motivação dos colaboradores*. Dissertação de Mestrado. Bragança: Instituto Politécnico de Bragança.

Neves, D. S. (2013). *Liderança e satisfação dos enfermeiros com a supervisão*. Dissertação de Mestrado. Coimbra: Escola Superior de Enfermagem de Coimbra.

Olim, C. S. (2010). *Qualidade vocal na liderança carismática*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa.

Osborn, R. N., & William, M. V. (1976). Sex stereotypes: An artifact in leader behavior and subordinate satisfaction analysis. *Academy of Management Journal*, 19, 439-449.

Pânisoară, G., Sandu, C., Pânisoară, I., & Dută, N. (2015). Comparative study regarding communication styles of the students. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 186, 202-208.

Parreira, A. (1982). *Liderança de grupos e condução de reuniões* (2ª ed.). Lisboa: Didáctica editora.

Pereira, D. A. B. C. (2014). *Construção da motivação e da orientação para a liderança dos futuros líderes militares*. Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada. Lisboa: Academia Militar.

Pereira, J. M. M. F. (2003). *Liderança e dinâmica intragrupal na PSP*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

Pereira, O. G. (2004). *Fundamentos de Comportamento Organizacional* (2ª ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Pinto, T. A. R. C. (2008). *A Comunicação organizacional e os fenómenos de identidade: A aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho*. Universidade do Minho: Instituto de Ciências Sociais.

Pontes, A. (1998). *Satisfação laboral: Estudo de caso numa esquadra da PSP*. Tese de Licenciatura. Lisboa: Escola Superior de Polícia.

Póvoa, P. R. O. (2009). *A comunicação interna: Um modelo para a GNR*. Trabalho de Investigação Aplicada. Lisboa: Academia Militar.

Quaquebeke, N. V., Kerschreiter R., Buxton, A. E., & Dick, R. V. (2010). Two lighthouses to navigate: effects of ideal and counter-ideal values on follower identification and satisfaction with their leaders. *Journal of Business Ethics*, 93, 293-305.

Răducan, R., & Răducan, R. (2014). Communication styles of leadership tools. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 149, 813-818.

Ramos, J. M. P. (2006). *A importância da liderança na gestão das esquadras: Estudo empírico exploratório em três esquadras da PSP*. Tese de Licenciatura. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

Rego, A. (1999). *Comunicação na organização* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo Lda.

Rego, A. (2007). *Comunicação pessoal e organizacional - teoria e prática* (1ª ed.). Lisboa: Edições sílabo Lda.

Rego, A. (2010). *Comunicação pessoal e organizacional – Manual de exercícios* (2ª ed.). Lisboa: Edições sílabo Lda.

Rego, A., & Cunha, M. P. (2007). *A essência da liderança*. Lisboa: Editora RH.

Ribeiro, F. M. F. (2015). *A mobilidade interna na PSP: As implicações no desempenho dos agentes da polícia*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

Robbins, S. P. (1999). *Comportamento Organizacional* (8ª ed.) Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos editora.

Sabino, J. F. V. B. (2008). *A liderança no âmbito da descrição e análise de funções dos oficiais subalternos*. Trabalho de Investigação Aplicada. Lisboa: Academia Militar.

Sanborn, M. (2007). *Você não precisa de um título para ser um líder* (1ª ed.). Porto: Fronteira do caos editore.

Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Seixas, S. R. T. (2012). *Características e competências de liderança dos cargos de chefia dos oficiais de administração da guarda, para a motivação dos colaboradores: Caso dos chefes de divisão*. Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada. Lisboa: Academia Militar.

Sousa, P. R. R. (2014). *Caraterização dos comportamentos de liderança e estilos de comunicação dos oficiais subalternos e capitães de infantaria e a sua influência no esforço extraordinário, satisfação e eficácia*. Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada. Lisboa: Academia Militar.

Sousa, P., Rouco, C., Nogueira, F., Carvalho, A., & Dias, D. (2015). The impact of leadership behaviors and communication styles o military leaders on the performance of followers. *European conference management leadeship govenance*, Academia Militar, Lisboa, Nov.2015 (429-436).

Spector, P. (1997). *Job Satisfaction – Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Watson, L. (2009). Leadership's influence on job satisfaction. *Radiologic Technology*, 80, 297-308.

Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations* (4th ed.). Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall.

Zulch, B. (2014). Leadership communication in project management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, 172-181.

APÊNDICES

Apêndice A:

Pedido de autorização para a aplicação de questionários

Exmo. Senhor Diretor de Estágio

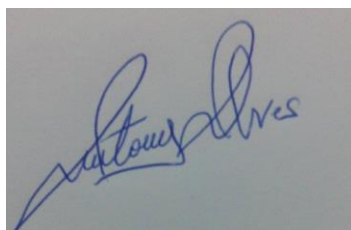
Eu, **Antony Pereira Alves**, Aspirante a Oficial de Polícia nº 2807/155653, do 28º Curso de Formação de Oficiais de Polícia, a frequentar o 5.º ano, vem mui respeitosamente solicitar a V.ª Ex.ª que autorize a realização de questionários aos elementos policiais das Esquadra pertencentes à Divisão Policial de Chaves (Comando Distrital de Vila Real), Divisão Policial de Leiria (Comando Distrital de Leiria), Divisão Policial da Amadora (COMETLIS) e 4ª Divisão do COMETLIS. Pretende-se realizar um questionário a todos os Comandantes de Esquadra (Questionário A), com o intuito de identificar os estilos comunicacionais mais utilizados. Pretende-se também realizar um questionário a uma amostra dos Chefes e Agentes de cada Esquadra (Questionário B) de forma a avaliar a sua satisfação perante o seu Comandante de Esquadra. Os resultados servirão para verificar qual(ais) o(s) estilo(s) que gera(m) maior satisfação nos subordinados.

Este é um trabalho de campo fundamental para a realização da Dissertação de Mestrado em Ciências Policiais, subordinada ao tema “O estilo comunicacional do Comandante de Esquadra e a satisfação dos subordinados”, da qual é orientador o Professor Doutor Joaquim Pacheco dos Santos.

A distribuição dos inquéritos decorrerá nos meses de janeiro e fevereiro de 2016.

Pede deferimento,

Lisboa e ISCPSI, 04 de fevereiro de 2016



Antony Pereira Alves
AOP n.º 2807/155653

Apêndice B:

Questionário aplicado aos comandantes de esquadra (Questionário A)



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

Este inquérito tem objetivos académicos e destina-se a recolher informação que permita a realização de um estudo no âmbito da Dissertação do Mestrado Integrado em Ciências Policiais.

Com esta investigação pretendemos descobrir os estilos comunicacionais utilizados pelos Comandantes de Esquadra e o impacto, de cada estilo, na satisfação dos subordinados. Os resultados servirão para verificar qual(ais) o(s) estilo(s) que gera(m) maior satisfação nos subordinados.

As suas respostas sinceras são fundamentais para o sucesso deste estudo. São rigorosamente anónimas e serão tratadas de forma agregada, não permitindo a identificação individual.

Agradecemos muito a sua colaboração.

Parte I – Dados Sociodemográficos

1 – Idade:

- 1.1. De 21 a 30 anos ☐ 1.2. De 31 a 40 anos ☐ 1.3. De 41 a 50 anos ☐ 1.4. Mais de 50 anos ☐

2 – Género:

- 2.1. Masculino ☐ 2.2. Feminino ☐

3 – Estado Civil:

- 3.1. Solteiro ☐ 3.2. Casado/União de facto ☐

4 – Habilitações literárias:

- 4.1. Ensino Básico ☐ 4.2. Ensino Secundário ☐ 4.3. Licenciatura ☐
4.4. Mestrado ☐ 4.5. Doutoramento ☐

5 – Divisão Policial onde trabalha:

- 5.1. Chaves ☐ 5.2. Leiria ☐ 5.3. Amadora ☐ 5.4. 4ª Divisão do COMETLIS ☐

6 – Experiência enquanto Comandante de Esquadra (anos de serviço na função):

- 6.1. Até 2 anos ☐ 6.2. De 2 a 5 anos ☐ 6.3. De 6 a 10 anos ☐ 6.4. Mais de 10 anos ☐

- | | | | |
|---|--------------------------|--|--------------------------|
| 1. Gosto de ação. | <input type="checkbox"/> | 23. Sou sensível às necessidades dos outros. | <input type="checkbox"/> |
| 2. Lido com os problemas de maneira sistemática. | <input type="checkbox"/> | 24. Gosto de ser bem-sucedido (a). | <input type="checkbox"/> |
| 3. Gosto de me encontrar em reuniões de grupo bem organizadas. | <input type="checkbox"/> | 25. Ouço as pessoas. | <input type="checkbox"/> |
| 4. Os prazos são importantes para mim. | <input type="checkbox"/> | 26. Gosto da variedade. | <input type="checkbox"/> |
| 5. Não suporto a hesitação. | <input type="checkbox"/> | 27. Gosto muito da inovação. | <input type="checkbox"/> |
| 6. Acredito que as novas ideias devem ser testadas antes de serem usadas. | <input type="checkbox"/> | 28. Sou impaciente com longos e lentos assuntos. | <input type="checkbox"/> |
| 7. Desejo implementar os meus próprios objetivos. | <input type="checkbox"/> | 29. Estou mais interessado(a) no futuro do que no passado. | <input type="checkbox"/> |
| 8. Quando começo alguma coisa, vou até ao fim. | <input type="checkbox"/> | 30. Usualmente, tomo decisões sem pensar muito. | <input type="checkbox"/> |
| 9. Olho em frente para receber feedback do meu desempenho. | <input type="checkbox"/> | 31. Estou sempre a olhar para novas possibilidades. | <input type="checkbox"/> |
| 10. Considero a abordagem passo-a-passo muito eficaz. | <input type="checkbox"/> | 32. Gosto de ver as coisas feitas. | <input type="checkbox"/> |
| 11. O planeamento é a chave do sucesso. | <input type="checkbox"/> | 33. Faço desafios às pessoas que me rodeiam. | <input type="checkbox"/> |
| 12. Fico impaciente com longas deliberações/discussões. | <input type="checkbox"/> | 34. Sou impulsivo(a). | <input type="checkbox"/> |
| 13. Acredito que as equipas são mais eficazes do que os indivíduos. | <input type="checkbox"/> | 35. Gosto de soluções criativas para os problemas. | <input type="checkbox"/> |
| 14. Valorizo muito a experiência. | <input type="checkbox"/> | 36. Usualmente, passo rapidamente de uma tarefa para outra. | <input type="checkbox"/> |
| 15. Gosto de trabalhar com pessoas. | <input type="checkbox"/> | 37. Sonho e faço projetos a toda a hora. | <input type="checkbox"/> |
| 16. Gosto de ter vários projetos ao mesmo tempo. | <input type="checkbox"/> | 38. Detesto desperdiçar tempo. | <input type="checkbox"/> |
| 17. Gosto da estimulação provocada pela interação com outros. | <input type="checkbox"/> | 39. As pessoas dizem que eu sou um(a) pensador(a) rápido(a). | <input type="checkbox"/> |
| 18. Aprendo fazendo. | <input type="checkbox"/> | 40. Gosto de ir direto(a) ao assunto. | <input type="checkbox"/> |
| 19. Basicamente, tento compreender as emoções das outras pessoas. | <input type="checkbox"/> | 41. Sou frio(a) perante as pressões. | <input type="checkbox"/> |
| 20. Considero-me uma pessoa decidida. | <input type="checkbox"/> | 42. A cooperação é a palavra-chave para mim. | <input type="checkbox"/> |
| 21. Penso que sou bom a "ler" as pessoas. | <input type="checkbox"/> | 43. Uso métodos lógicos para testar alternativas. | <input type="checkbox"/> |
| 22. Procuro tarefas desafiantes. | <input type="checkbox"/> | 44. Posso prever como os outros podem reagir a certa emoção. | <input type="checkbox"/> |

- | | | | |
|--|--------------------------|---|--------------------------|
| 45. Acredito que a minha cabeça regula o meu coração. | <input type="checkbox"/> | 71. Tento levar aos outros as minhas novas ideias. | <input type="checkbox"/> |
| 46. Sou capaz de avaliar o clima de um grupo. | <input type="checkbox"/> | 72. Considero que as boas relações são essenciais. | <input type="checkbox"/> |
| 47. Considero que a análise deve preceder, sempre, a ação. | <input type="checkbox"/> | 73. A comunicação com os outros é um fim em si mesmo. | <input type="checkbox"/> |
| 48. Posso expressar os meus sentimentos abertamente. | <input type="checkbox"/> | 74. Gosto de ser intelectualmente estimulado. | <input type="checkbox"/> |
| 49. Confio na observação e nos dados para tomar decisões. | <input type="checkbox"/> | 75. Falar e trabalhar com as outras pessoas é um ato criativo. | <input type="checkbox"/> |
| 50. Considero-me um(a) comunicador(a). | <input type="checkbox"/> | 76. Auto atualização é uma palavra-chave para mim. | <input type="checkbox"/> |
| 51. Gosto de me focar num assunto de cada vez. | <input type="checkbox"/> | 77. Gosto de jogar com as ideias. | <input type="checkbox"/> |
| 52. Gosto de aprender com os outros. | <input type="checkbox"/> | 78. Aprendo interagindo com outros. | <input type="checkbox"/> |
| 53. Os factos falam por si. | <input type="checkbox"/> | 79. Considero que as abstrações são interessantes e agradáveis. | <input type="checkbox"/> |
| 54. Acredito fortemente que as pessoas precisam umas das outras para fazerem o trabalho. | <input type="checkbox"/> | 80. Sinto confiança em mim próprio(a). | <input type="checkbox"/> |
| 55. As decisões-chave devem ser tomadas de maneira cautelosa. | <input type="checkbox"/> | | |
| 56. Estou sempre a questionar-me. | <input type="checkbox"/> | | |
| 57. As emoções criam problemas. | <input type="checkbox"/> | | |
| 58. Não gosto de detalhes. | <input type="checkbox"/> | | |
| 59. Tenho tendência para começar as coisas e não acabá-las. | <input type="checkbox"/> | | |
| 60. Acredito na abordagem científica dos problemas. | <input type="checkbox"/> | | |
| 61. Gosto de desenhar novos projetos. | <input type="checkbox"/> | | |
| 62. Aceito as diferenças entre as pessoas. | <input type="checkbox"/> | | |
| 63. Gosto muito de ler. | <input type="checkbox"/> | | |
| 64. Gosto de organizar. | <input type="checkbox"/> | | |
| 65. Uso a minha imaginação o mais possível. | <input type="checkbox"/> | | |
| 66. Gosto de fazer aquilo em que sou bom(a). | <input type="checkbox"/> | | |
| 67. O meu pensamento nunca deixa de trabalhar. | <input type="checkbox"/> | | |
| 68. Sou paciente com os detalhes. | <input type="checkbox"/> | | |
| 69. Gosto de que os outros gostem de mim. | <input type="checkbox"/> | | |
| 70. Posso somar 2 e 2 muito rapidamente. | <input type="checkbox"/> | | |

FIM!
MUITO OBRIGADO!

Apêndice C:

Questionário aplicado aos subordinados (Questionário B)



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

Este inquérito tem objetivos académicos e destina-se a recolher informação que permita a realização de um estudo no âmbito da Dissertação do Mestrado Integrado em Ciências Policiais.

Este questionário tem como objetivo analisar a sua satisfação perante o seu Comandante de Esquadra.

As suas respostas sinceras são fundamentais para o sucesso deste estudo. São rigorosamente anónimas e serão tratadas de forma agregada, não permitindo a identificação individual.

Agradecemos muito a sua colaboração.

Parte I – Dados Sociodemográficos

1 – Idade:

- 1.1. De 18 a 30 anos ☐ 1.2. De 31 a 40 anos ☐ 1.3. De 41 a 50 anos ☐ 1.4. Mais de 50 anos ☐

2 – Género:

- 2.1. Masculino ☐ 2.2. Feminino ☐

3 – Estado Civil:

- 3.1. Solteiro ☐ 3.2. Casado/União de facto ☐

4 – Habilitações literárias:

- 4.1. Ensino Básico ☐ 4.2. Ensino Secundário ☐ 4.3. Licenciatura ☐
4.4. Mestrado ☐ 4.5. Doutoramento ☐

5 – Divisão Policial onde trabalha:

- 5.1. Chaves ☐ 5.2. Leiria ☐ 5.3. Amadora ☐ 5.4. 4ª Divisão do COMETLIS ☐

6 – Tempo de serviço:

- 6.1. De 1 a 5 anos ☐ 6.2. De 6 a 10 anos ☐ 6.3. De 11 a 20 anos ☐ 6.4. Mais de 20 anos ☐

Parte II

Abaixo, encontrará diversos pares de afirmações. Pedimos-lhe que escolha, em cada par, a afirmação **que mais se aproxima da sua personalidade**, nomeadamente no exercício das suas funções enquanto Comandante de Esquadra. Responda espontaneamente. Não há respostas certas ou erradas - todas são certas desde que correspondam ao que pensa e sente.

	Discorda plenamente	Discorda	Discorda ligeiramente	Concorda ligeiramente	Concorda	Concorda plenamente
1 - O meu Comandante respeita-me como profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 - O meu Comandante dá-me autonomia para realizar o meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 - Sinto que o meu Comandante tem contribuído para o meu crescimento profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 - O meu Comandante é bom a organizar trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 - O meu Comandante sabe ensinar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 - O meu Comandante tem-me ajudado a desenvolver a minha autoconfiança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 - Penso que a avaliação que o meu Comandante faz do meu trabalho é justa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 - A avaliação que o Comandante faz do meu trabalho é correta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 - Globalmente estou satisfeito com a experiência profissional demonstrada pelo meu Comandante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 - Eu desejo continuar a ser avaliado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 - O meu Comandante ajudou-me a melhorar a eficiência do trabalho policial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 - O meu Comandante tem-me ajudado a melhorar a eficácia do trabalho policial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 - Os meus valores acerca do que constitui um bom serviço policial são semelhantes aos do meu Comandante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 - Posso confrontar o meu Comandante com uma situação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 - O meu Comandante está receptivo a novas ideias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 - O meu Comandante tem conhecimentos teóricos e aplica a teoria nos aspetos práticos do meu desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17 - O meu Comandante é simpático	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18 - O meu Comandante põe-me à vontade quando falo com ele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19 - O meu Comandante fala claramente nas reuniões de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20 - O meu Comandante usa registos individuais como material de apoio ao processo de avaliação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21 - A minha Instituição é um lugar bom para se trabalhar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22 - Raramente me aborreço com o meu Comandante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23 - Raramente tenho conflitos com o meu Comandante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

FIM!
MUITO OBRIGADO!

Apêndice D:

Caracterização do efetivo das esquadras policiais em estudo

Quadro 10: Caracterização do efetivo das esquadras policiais em estudo

Divisão	Esquadra	Subcomissários (CMDT)	Chefes	Agentes	TOTAL
CHAVES	Esquadra de Chaves	1	6	35	42
	ET de Chaves	1	2	15	18
	EIC de Chaves	1	1	12	14
LEIRIA	Esquadra de Leiria	1	4	33	38
	Esquadra de Marrazes	1	4	21	26
	Esquadra da Marinha Grande	1	6	44	51
	Esquadra de Pombal	1	10	34	45
	ET de Leiria	1	3	25	29
	EIC de Leiria	1	2	19	22
	EIFP de Leiria	1	4	24	29
AMADORA	Esquadra da Mina	1	5	51	57
	Esquadra da Reboleira	1	4	33	38
	Esquadra da Damaia	1	3	42	46
	Esquadra de Alfragide	1	5	33	39
	Esquadra da Brandoa	1	4	35	40
	Esquadra da Venda Nova	1	5	39	45
	ET da Amadora	1	4	61	66
	EIC da Amadora	1	4	51	56
	EIFP da Amadora	1	4	48	53
4.ª DO COMETLIS	Esquadra de Campo de Ourique	1	7	38	46
	Esquadra de Belém	1	8	44	53
	Esquadra de Alcântara	1	6	60	67
	Esquadra da Lapa	1	7	47	55
	EIC de Alcântara	1	4	32	37
	EIFP de Alcântara	1	8	57	66
TOTAL		25	120	933	1078

Fonte: Divisão de Chaves, Leiria, Amadora e 4ª Divisão do COMETLIS, em janeiro de 2016

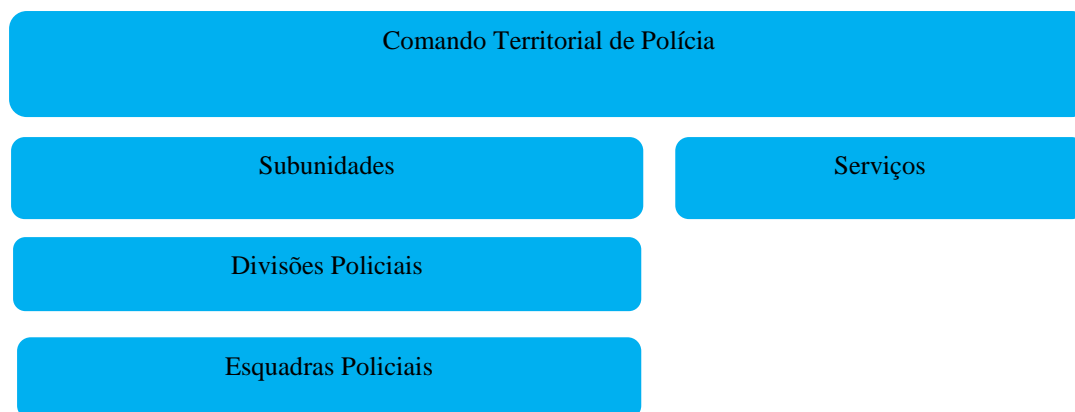
Apêndice E:
Estrutura da PSP

Figura 6: Estrutura geral da PSP



Fonte: Adaptado da Lei n.º 53/2007

Figura 7: Estrutura organizacional dos comandos territoriais



Fonte: Adaptado da Lei n.º 53/2007

ANEXOS

Anexo A:

Autorização para aplicação dos questionários

Enviada: quarta-feira, 10 de Fevereiro de 2016 15:07

Para: ISCPSI - Direcção Ensino

Cc: COMETLIS - Núcleo de Formação; CD VILA REAL - Núcleo de Formação; CD LEIRIA - Núcleo de Formação

Assunto: Pedido de colaboração para trabalho de dissertação de mestrado em ciências policiais

Email n.º 187 /JF
Proc.º: 3F05 – E3905/2016
Sua Referência: Of.º n.º 71/SECDE/2016
Sua Comunicação: 2016.02.04

Exmo Senhor

DIRETOR do ISCPSI

Na sequência do pedido de colaboração em Trabalho de Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais apresentado pelo Sr. AOP Antony Alves, constante no v/Ofício em referência, encarrega-me o Exmo Senhor Diretor do Departamento de Formação de informar V.EX.ª de que, por despacho de S. Ex.º o DNA/UORH datado de 10.02.2016, está autorizada a aplicação dos questionários, nos moldes propostos (*Questionários A e B*), dentro da disponibilidade dos destinatários.

Neste sentido, para efeitos de operacionalização, o interessado deverá contactar diretamente os Núcleos de Formação dos Comandos.

Com os melhores cumprimentos,

Jorge Freitas

Chefe | National Police Chief
Departamento de Formação | Secção de Apoio Geral

Direção Nacional da PSP
Largo da Penha de França, n.º 1
1170-298 Lisboa
PORTUGAL

T: +351 218 111 000
F: +351 218 111 058
Ext: 11379
E: jmatfreitas@psp.pt

